



الإدارة العسكرية

و

القائد والقيادة

«دراسة وتحليل»

العميد الركن (م)

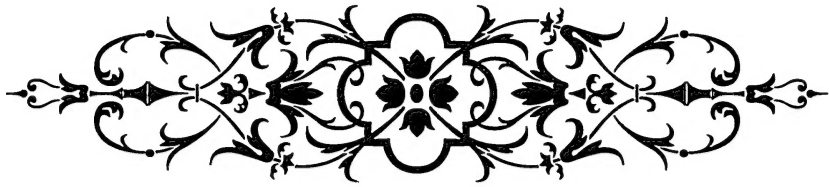
محمد بن علي الحميميدي



الإدارة العسكرية  
و

القائد والقيادة

«دراسة وتحليل»



العميد الركن (م)

محمد بن علي الحميميدي

الطبعة الأولى

١٤٣٩ هـ - ٢٠١٨ م

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(ج) محمد علي الحميمي، ١٤٣٩هـ  
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر  
الحميمي، محمد علي  
الإدارة العسكرية والقائد والقيادة دراسة وتحليل.  
/ محمد علي الحميمي. - الرياض - ١٤٣٩هـ  
٢٠٠ ص؛ ١٧×٢٤ سم  
ردمك: ١ - ٦٠٩١ - ٠٢ - ٦٠٣ - ٩٧٨  
١- الإدارة العسكرية أ، العنوان  
ديوي ٣٥٥,٦ ١٤٣٩/٢٩٥١

رقم الإيداع: ١٤٣٩/٢٩٥١  
ردمك: ١ - ٦٠٩١ - ٠٢ - ٦٠٣ - ٩٧٨

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف  
١٤٣٩هـ - ٢٠١٨م

**القسم الأول**

**الإدارة العسكرية**



## الفهرس (القسم الأول . الإدارة العسكرية)

م	الموضوع	الصفحة
١	الإدارة	٧
٢	الإدارة بشكل كامل	٨
٣	مفهوم الإدارة	١٠
٤	وظائف الإدارة	١١
٥	الإدارة العسكرية	١٣
٦	نشوء الإدارة العلمية	١٤
٧	الوظائف الإدارية	١٨
٨	الطرق الفنية الإدارية	٢١
٩	التخطيط	٢٣
١٠	أنواع التخطيط ومميزاته	٢٥
١١	الإبداع في التخطيط وخطواته	٢٦
١٢	المعايير والاعتبارات التي تحكم اختيار الحل الأفضل	٤٣
١٣	الوسائل التي تساعد على اختيار البديل الأفضل	٤٦
١٤	إعداد التخطيط	٤٨
١٥	التنظيم	٥٥
١٦	مفهوم التنظيم وأسباب التنظيم وأهدافه	٥٧
١٧	مبادئ التنظيم	٥٩
١٨	عملية التنظيم	٦٣
١٩	التنظيم والتسليح	٦٦
٢٠	التنسيق	٧١
٢١	التنسيق في القوات المسلحة	٧٢

م	الموضوع	الصفحة
٢٢	الطرق الفنية للتنسيق	٧٤
٢٣	الإشراف في التنسيق	٧٧
٢٤	التوجيه	٧٨
٢٥	التعليمات	٧٩
٢٦	الإشراف في التوجيه	٨٣
٢٧	السيطرة	٨٥
٢٨	المراجع	٩٩

## (القسم الثاني . القائد والقيادة)

٢٩	المقدمة	١٠٣
٣٠	الخلفية التاريخية	١٠٦
٣١	المتطلبات الخاصة للقيادة العسكرية	١٠٩
٣٢	محتوى تعليم القيادة	١١٢
٣٣	مفهوم للقيادة قابل للاستعمال	١١٤
٣٤	مفهوم القيادة	١١٦
٣٥	القائد والقيادة	١١٨
٣٦	القائد	١٢١
٣٧	القيادة	١٢٦
٣٨	تصنيف القادة	١٤٥
٣٩	القائد وإدارة عمليات القتال	١٥١
٤٠	أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات الحديثة	١٦٥
٤١	القائد والمروسين خلال عمليات القتال	١٦٩
٤٢	القائد والقرارات	١٨١
٤٣	المراجع	١٩٩

## الإدارة

### المقدمة:

تعتبر الإدارة بشكل عام حيزاً مهماً من تطور حياة الإنسان وقد دعت الحاجة إليها بسبب أهمية ومتطلبات التعاون وتنظيم الجهود المشتركة للأفراد وتوحيدها لخدمة الهدف العام.

وفي الواقع أن بعض أساليب الإدارة سبق أن عرفها الإنسان بالفطرة في بداياته قديماً منذ أن ظهرت التجمعات البشرية للأفراد في المجتمعات القبلية والقروية، عندما يتطلب الموقف ذلك. وبناء على ذلك فإن الإنسان استخدم الإدارة عند الحاجة خلال العهد القديم. وفي الحقيقة أن استخدامه للإدارة كان تلقائياً بدون إدراك لأهمية ما يقوم به.

ومع مرور الزمن وتعاقب الأجيال تطور الإنسان حضرياً وبالتالي تنظمت حياته وانتشرت عمليات أنظمة الشؤون الحياتية بين الأفراد والجماعات، وتبادل متطلبات الحياة البدائية لتأسيس مبادئ التعامل وبناء العلاقات حسب اختلاف اتجاهاتها.

ولا شك بأن الذي يميز الإنسان عن باقي الكائنات الحية هو العلاقة التي تربط الإنسان بالآخرين، لأنه هو الذي يبحث عن الخدمة أو المنفعة. ومن خلال هذه العلاقة برزت الإدارة لتنظيم جهود البشر وتبادل المنافع.

ومع مرور الوقت علا شأن الإدارة وزادت أهميتها بالنسبة لحياة الشعوب. ونظراً لتزايد أهميتها إلى جانب ارتباطها بجميع الأنشطة والأعمال مهما كان نوعها سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو عسكرية أو مدنية إلخ.

## الإدارة بشكل شامل

في الحقيقة لو نظرنا إلى الإدارة لوجدناها عبارة عن علم، كالعلوم الأخرى، حسب اختلاف المجالات. وهذا العلم له قواعده المتعلقة فيه، إلى جانب أصوله. مما دفع الكثير من المفكرين والباحثين إلى صياغة المبادئ والأسس التي أصبحت تشكل حقائق ثابتة يتم تطبيقها وممارستها في جميع المنظمات على اختلاف اختصاصاتها واتجاهاتها. وبالنسبة للإدارة من الممكن أن يطلق عليها فن نظراً لمتطلباتها المهارية المتنوعة، إضافة إلى متطلباتها الفكرية فيما يتعلق بالتخطيط واتخاذ القرارات. وكذلك نستطيع اعتبارها إنسانية لارتباطها بقيادة الأفراد وإدارتهم وتوجيه أنشطتهم بشكل يحقق الهدف المنشود. ومن الممكن أن نعتبر الإدارة كمهنة أو وظيفة. وذلك يتوقف على فلسفة المنظمة وأهدافها، لأنها تقدم لإدارة العاملين فيها الدعم الكافي والإسناد المناسب لكل ما يتعلق بتوجيه المهارات والقدرات الذاتية واستخدامها للرفع من مستوى المهنية عند العاملين.

من الواجب أن ننوه عن كلمة منظمة هنا لأنها ستكرر كثيراً. وكلمة منظمة تطلق على العمل الجماعي المنظم سواء كان حكومية أو خلافة، ويستند إلى أسس وعلاقات رسمية وقانونية تبين قواعد التعامل بين الأفراد داخلها إلى جانب المحيط الخارجي. تعبر عن أكثر الأنشطة الصناعية والتجارية والخدمة، أو كانت أنشطة تمارس في المؤسسات العسكرية أو المدنية أو السياسية.



وتتضح أهمية الإدارة عن طريق تنسيق الجهد الجماعي وتوحيده من أجل المحافظة عليه موحداً. إلى جانب متابعة التطور لاستمرارية المنظمات ونموها بواسطة التطبيق الواعي للعمليات الإدارية. وبذلك يتضح أن للإدارة دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف الفرد، لأنها تبين أساليب أداء العمل والجماعة لتوحيد وتنسيق الجهد المشترك.

ولا شك أن عوامل عديدة خلال عصرنا الحالي ساعدت على تشجيع أهمية دراسة الإدارة وتطبيقاتها. لأنها حالياً تمارس في جميع الميادين سواء كانت صناعية أو سياسية أو اقتصادية أو عسكرية إلى جانب العلاقات الدولية. في الواقع خلال عصرنا الحاضر تواجه المنظمات حسب اختلاف طبيعتها وأنشطتها صعوبات عديدة. وهذا يرجع بشكل أساسي إلى التطور الكبير والمتصاعد في ميادين الاتصال والمنافسة والمعلومات، إضافة إلى تحديات العولمة. وبناءً على ذلك أصبح ينبغي للمدير والقائد إعادة البحث في طرق ووسائل العمل واتخاذ القرارات بشكل يتلاءم مع اختلاف أنشطة المنظمات لما يحقق نجاح سياسة المنظمة واستمراريتها. وهنا لا بد من دمج الأفكار والنظريات المتعلقة بالإدارة المعاصرة مع القواعد والمبادئ الفكرية مع اعتبار الأسس التي عملت على تطور الفكر الإداري. وانطلاقاً من ذلك لا بد من توفير حلقة فكرية لطبيعة العمل الإداري على شكل أساس جديد، يستطيع تهيئة ظاهرة شاملة للإدارة وتطبيقاتها حسب متطلبات الحياة المعاصرة.

ولا بد من التنويه إلى خصائص شكل تطبيق المبادئ والقواعد والأساليب الإدارية يتوقف على نوع المنظمة وأسلوبها.

## مفهوم الإدارة:

في الواقع ليس هناك مفهوم شامل أو تعريف معين للإدارة، نظراً إلى اختلاف الآراء والبحوث. والسبب في ذلك يرجع إلى أن كل من يتطرق إلى هذا الموضوع يركز على المفهوم من ناحيته الخاصة، حسب الحالة التي يدرسها، فعلى سبيل المثال هناك من يعتبر الإدارة على أنها أعمال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والإشراف للموارد البشرية والمادية والمالية. ومن ناحية أخرى نجد من يعتبرها الجزء الرئيسي في أية نشاط جماعي داخل المنظمة باعتبارها تقود إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمشاركة. وهناك من ينظر إليها بمفهوم أوسع بحيث جعل الإدارة الجزء الرئيسي والمهم في المنظمة التي يناط بها تنفيذ الأهداف وتحقيق النتائج التي تنشدها المنظمة من خلال نشاطها. بينما نجد آخر يعتبرها حسن التدبير والتصرف الذي يشكل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإشراف مع تأكيد الثقة وتحقيق النجاح. وبذلك نجد أن جميع الآراء تجمع على أهمية العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي تقدم مفهوماً يجمع بين أداء الوظائف الإدارية وأهمية تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها الإدارة من خلال قيامها بالأنشطة المختلفة. وعلى كل حال من الممكن اعتبار الإدارة تفكير وطريقة عمل منظم يتوقف على الجهد المشترك لعدد من الأشخاص أو الجماعات من أجل تحقيق غاية أهداف المنظمة.

وفي الواقع مهما تعددت وجهات النظر حول مفهوم الإدارة يبقى أن يتكون مفهوم الإدارة من ثلاثة عوامل رئيسية، وهي البشر - وأسلوب العمل - والهدف.

## وظائف الإدارة:

١. التخطيط: هي الوظيفة الإدارية الأهم من بين الوظائف الأخرى. إلى جانب أولوية استخدامها. لأن المدير ينبغي أن يتمتع بالقدرة على التنبؤ بالمستقبل وبعد النظر، كما يتمتع بالقدرة على تعيين الأهداف المطلوبة ووسائل تحقيقها عن طرق إجراءه عدد من السياسات والإجراءات والمبادئ والأسس الضرورية لتسهيل عمليات التنفيذ.

٢. التنظيم: وتركز وظيفة التنظيم على تعيين الأنشطة المطلوبة على أساس الخطة وتهتم بشكل خاص بالعلاقات بين الإدارات وبين الأفراد وتنظيمها بالاستناد على صلاحيات ومسؤوليات ومتطلبات محددة حسب اتجاه تحقيق الهدف.

٣. القيادة: وهي تمثل واجبات المدير المتعلقة بدوره القيادي المرتبط في تشجيع الأفراد وتقوية حماسهم وتوجيههم والتفاعل معهم عن طريق الوسائل المملكة والتي تحقق التنفيذ الفعال والأفضل لأداء العمل.

٤. الرقابة: وهي تمثل المتابعة والإشراف وقياس النتائج للعمل، من أجل التأكيد أن العمل يؤدي بشكل جيد وواضح. إضافة إلى ذلك اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح سير العمل بالشكل المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة.

وفي الواقع أن الوظائف الإدارية متكاملة ومترابطة وتكمل كل منها الأخرى. وينبغي للمدير أن يقوم بجهود واهتمام متساوي بين تلك الوظائف،

لأن الخلل في أحد الوظائف سينعكس على كفاءة المدير بشكل مباشر فيما يتعلق في إنجاز الوظائف الأخرى.

تعتبر دراسة التطور الفكري الإداري عاملاً ذو أهمية قصوى فيما يتعلق في جمع التصورات المتكاملة عن جهود المدارس الفكرية، حيث كان لجهودهم العلمية الفعالة ما كان منها نظرياً أو علمياً أو تطبيقياً، علامات من الصعب اخفائها أو دورها في تحديد قواعد الإدارة. وبناءً على ذلك دفع التراكم المعرفي لمجالات الدارسين في مواضع الإدارة، إلى مبادئ ومفاهيم. ما زال أغلبها يعتبر جزءاً فاعلاً خلال الدراسات والتطبيقات الإدارية في المنظمات المعاصرة.

ورغم تباعد الأجيال لكل الباحثين بهذا الميدان الحيوي، إلا أنهم منذ بداية القرن التاسع عشر حتى منتصف القرن العشرين أظهرت بحوثهم ودراساتهم الرغبة إلى التفكير الجدي والعمل الفعلي باتباع أسلوب علم منظم ومدرّوس بعناية لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن جهود ومساهمات الأوائل في علم الإدارة أظهرت جوانباً متباعدة جديدة لأسس تنظيم الحياة البشرية. ولا شك أن المبادئ والمفاهيم التي توصلوا إليها كانت هي الأساس أو القاعدة التي يعتمد عليها المعاصرين حالياً لبناء العلاقة بين المنظمة والمجتمع وبين الدول مع بعضها. وفي الحقيقة أن التنفيذ الصحيح لهذه العلاقة يعتبر من عوامل نجاح المنظمات في إدارة شؤونها الداخلية. وتفعيل الروابط المختلفة بين العاملين بكل مستوياتهم الإدارية.



## الإدارة العسكرية

تعتبر الإدارة العسكرية من العوامل الرئيسية لممارسة القائد للقيادة. ويظهر التاريخ العسكري المظاهر الأكثر أهمية للإدارة خلال الحروب الماضية. وغالباً ما كان نتيجة فشل المعارك والنتائج السيئة لها في الماضي، هو فشل القدرة الإدارية أو عدم وجودها أصلاً. ويقر أصحاب المهنة العسكرية بذلك. ففي الواقع أن الكثير من الإجراءات والأعمال المختلفة التي ينبغي القيام بها قبل أن يتمكن القائد من توجيه الأمر بالهجوم، والقائد الناصح يستطيع إلهام وتحفيز رجاله قبل الهجوم. إلى جانب قدرته كذلك أن ينظم جهودهم ويوحد أعمالهم بشكل جيد. ولا بد من تنسيق ما يملكه من الطاقة البشرية ومصادر الأسلحة المتوفرة أمامه بشكل يعزز كل منها الآخر بشكل متبادل على نفس القدر من الأهمية. وهذه الأعمال تتطلب من القائد المهارة الكافية والقدرة على الأعمال الإدارية التالية: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والإشراف، مع توفر جهود الاهتمام إلى أقصى الحدود يتطلب قدراً معيناً من هذه الأعمال المذكورة آنفاً.

ويمكن تحقيق الإدارة الفعالة من خلال العمل الدقيق والأعمال الإدارية، وتوليف الأساليب الفنية المبتكرة. وعن طريق الأدوات المساعدة أو بدونها، تصبح الإدارة علم استخدام الأفراد والمواد في الإنجاز الاقتصادي. لذلك كل قائد يعتبر مديراً إلى حد ما.

### نشأة الإدارة العسكرية:

في الواقع أن استعمال الأعمال الإدارية من قبل القادة العسكريين يرجع في الأساس إلى التاريخ العسكري القديم جداً، فكان في الماضي البعيد من المتطلبات العسكرية حشد جميع القوات العسكرية وتجهيزها بالمتطلبات الضرورية فيما يتعلق بالأسلحة والإمداد وبكل ما يحتاجه والتركيز على تدريبها الجيد. وبالتالي تحركها على شكل مناورات تعطيها القدرة على القتال، وكل ذلك ينفذ بشكل راقياً من المهارة الإدارية. وعندما ثارت الثورة الصناعية خلال القرنين الثامن والتاسع عشر زادت أهمية المتطلبات الإدارية واتسعت.

### نشوء الإدارة العلمية:

في خط مساوي لانتباه القوات المسلحة البطيء لحاجتها الملحة للإدارة الفعالة، برزت هذه الفكرة في نطاق الصناعة المدنية، وهناك دلائل تؤكد تطبيق هذه الممارسات الإدارية، سبق أن طبقت في الصين قبل أكثر من خمسة عشر قرناً. إضافة إلى ذلك تطبيقها في روما وبلاد ما بين النهرين قديماً، وهذا يعطي الدليل القاطع على اطلاعها على المشاكل الإدارية وحلولها. وامتازت التجديدات التي نشأت خلال الثورة الصناعية بالتأثير الكبير الذي شمل جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية، وما زال أثرها ملموساً حتى اليوم. كما أن ذلك دفع إلى زوال نظام نقابات التجار والصناع القائم آن ذاك في القرون الوسطى، وابتكار شكل جديد للعلاقة بين

طرفي المستخدمين. وبنفس الوقت عزل العامل عن البيئة العائلية، وأصبح في منظمة تسيطر على أدوات الإنتاج، وأصبح عمل العامل والمنظمة منفصلين وليس مترادفين كالسابق، وكلفة المنظمة بوضع جعلها تسيطر على الإنتاج وفي نفس الوقت ألقت أدوات الإنتاج على التنظيم، الى جانب ذلك سبق أن اشترك في المستويات سابقاً صاحب المؤسسة والحرفيون كل بمفرده. وما زالت مفاهيم المسارات في التقسيم اللاحق للمسئولية والمكافئات الناتجة من هذا التخصيص في العملية، تخضع للتأويل والتطوير القانوني والاقتصادي، وبالتالي بدأت الثورة الصناعية بداية تكنولوجيا تستمر آثارها في الانعكاس على التغييرات في الأسلحة والتكتيكات والمنظمات، وشمل ذلك القاعدة الاقتصادية والاجتماعية الوطنية التي تزود القوات المسلحة بالأفراد والتجهيزات.

وخلال عام ١٩١٦م كتب هنري فايول الفرنسي دراسة جيدة فيما يتعلق بالإدارة العامة والصناعة. فدراسة (فايول) عام ١٩٤٩م أظهرت النتائج الاعتبارية للأعمال الإدارية، كما ظهر على الصعيد التنفيذي العام. ورتب (فايول) مبادئ الإدارة التي لا تزال تحت الاستعمال، علماً أن تلك المبادئ شملت عدد من المواضيع كالسلطة والمسئولية والنظام ووحدت القيادة والمعنويات ووحدت التوجيه وروح التعاون.

ولكن يعتبر الأغلبية أن (تيلر) الأمريكي مؤسس الإدارة العلمية. وكان ينصب اهتمامه ويركز إثارته في المستوى العلمي في الإدارة. ويعتبر أفضل كتابين مشهورين له هما: إدارة الورشات عام ١٩١١م والآخر مبادئ الإدارة عام ١٩١٩م.

ويهتم هذان الكتابان بتطور الأدوات والوسائل التي يستخدمها العامل. وأدت تجارب (تيلر) إلى تطوير مفاهيم تتعلق بالقدرة الإنتاجية، ودراسة الزمن، والحركة أو التعب، والقدرة على التحمل والتكاليف، وتقدير العمل. ورغم أن مؤلف (تيلر) ركز اهتمامه على الناحية الفنية على أساس أنها مفضلة على الناحية الإنسانية المجردة في الإدارة. إلا أنه يبين بشكل واضح دور الحوافز المعينة فيما يتعلق في تشجيع العمال، كما بين أهمية التخصص. ومن الأشياء المهمة التي تبرز مواهب (تيلر) تتمثل في أساليبه في طرق المعالجة ومحاولته تنفيذ المنهج العلمي في المشاكل الصناعية. كانت بداية ثورة تكنولوجية استمرت آثارها في الانعكاس على التبدل في الأسلحة والتكتيكات. وكذلك في القاعدة الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، التي تحصل القوات المسلحة منها على احتياجاتها من الطاقة البشرية التي توردتها إلى جانب التجهيزات اللازمة لها.

وفي الواقع أن قائد المستقبل العسكري سيواجه الفرضية القائلة بأن المجالات السياسية والاقتصادية والصناعية والعسكرية تتجاذب لبعضها البعض بشكل أوثق. ورغم أن مجال الاهتمام الخاص بكل جهة منها تتداخل بشكل متزايد، ولكننا نجد أن معظم المادة المطبوعة في الوقت الحالي فيما يتعلق بالإدارة موجه للأسف نحو تحقيق الأهداف الصناعية والقليل منها نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية. ورغم هذا الموقف الذي يعتبر خطأً وغير مقبول، فينبغي للقائد العسكري أن يعتبر مثل هذه المادة المطبوعة من الممكن أن تقبل التحول إلى المجال العسكري. والآن نرى القادة الأكفاء والذي سبق لهم التدريب والاطلاع على جميع المجالات



المختلفة ولديهم ملكة الأفكار الراقية، ويستطيعون تطبيق الأساليب الفنية المتطورة في شتى المجالات. يعملون جاهدين لمحاولة الاستفادة من هذه المطبوعات لتحويلها أيضاً إلى المجال العسكري.

لذلك نجد الآن أن قادة الصناعة وكذلك الثقافة والقوات المسلحة. الجميع يحضرون ويستفيد الكل من المؤتمرات العلمية التي يقوم أية واحد منهم. واستخدام الصناعة لمبدأ هيئة الأركان العسكرية، إلى جانب البحث المتعلق بالعمليات في التنظيمات الصناعية، يعتبران مثالان على الاستخدام المدني للتجديدات في الإدارة العسكرية.

أصبحت الحرب والإعداد لها يشكّلان عملاً ذو أهمية قصوى. ففي العقدين الماضيين ظهرت تطورات تكنولوجية بشكل متسارع، وتلقي الصواريخ الموجهة ومتطلبات السيطرة على الحرائق وأدوات النقل بأنواعه المختلفة الجوي والبري والمواصلات والبحري إلى جانب الأسلحة بجميع تعقيدها، الضوء على الحاجة للإدارة في القيادة. ومن المستحيل تقبل قيادة المقاتلين عن طريق فرضية الخطأ أو الصواب. فخلال القتال ينبغي بشكل أكيد رفع فعالية جميع المتوفر من الأفراد والتجهيزات إلى أقصى الحدود. وبالتالي فالقيادة يجب أن تكون عملية مرتبة ومنظمة. ولكن عند فقدان ذلك لإدارة الأفراد وموارد الثروة تحت الظروف المعقدة المختلفة سوف يضل القائد الطريق ويقود قواته إلى الفشل.

وكذلك في ميدان الصناعة صارت طرق الإدارة بشكل متكرر عاملاً تنافسياً، وقد يكون مماثلاً في أهميته لتقنيات الإنتاج. وفي الواقع أن موارد الثروة مهمة ولاسيما خلال فترات الطوارئ الوطنية.

## الوظائف الإدارية

يقوم القائد العسكري بإدارة وحدته بشكل أساسي تبعاً لكفاءتها في تحقيق الهدف المعين لها. ولا شك أن نصوص الإدارة تختلف فيما يتعلق في الوظائف المعينة التي تتطلبها هذه العملية، إضافة إلى ما فيما ينبغي أن تسمى به. وبغض النظر عن التسمية، المهم أن يفهم القائد الأعمال التي تتطلبها إدارة أية تنظيم ما. وهذه الأعمال تشمل: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والسيطرة.

١. فيما يتعلق بالتخطيط: هو عبارة عن تقرير ما ينبغي إنجازه، وكيف، وأين، ومن هو المسؤول عن القيام به، أو التأكد من إنجازه، ومتى يجب أن ينجز.

٢. التنظيم: وهو عبارة عن تأمين بنية تبني العلاقات بين الأفراد والتجهيزات الذين يجمعون لهدف مشترك.

٣. التنسيق: وهو عبارة عن توحيد كافة الأعمال الخاصة لتحقيق المهمة.

٤. التوجيه: وهو عبارة عن العمل الفعال الكامن بين الإعداد والقيام بمهمة تتطلب إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين والآخرين لبيان ما ينبغي أن يعمل.

٥. السيطرة. وهي عبارة عن خلق واستخدام الوسائل الضرورية بصورة كاملة لضمان التنفيذ حسب الخطط والأوامر والسياسيات بأسلوب يضمن تحقيق الهدف بشكل كلي.

إن الوظائف الإدارية المذكورة آنفاً، هي أعمال باستطاعة أحد القادة أن يقوم بها لتحقيق مهمته. فمثلاً لإيضاح ذلك، فعندما تعين مهمة الاستيلاء على أحد المواقع، فيبدأ استلام هذه المهمة بواسطة تطبيق الوظائف الإدارية بواسطة قائد السرية، وبناءً على تقديره للموقف، يتوصل إلى قرار يرسم الأسلوب الذي يساعد السرية على تحقيق مهمتها. عند ذلك يعد خطة عملية لتنفيذ ذلك القرار. ويقدر كيف سينظم السرية ويحدد الأسلحة من فصيل الأسلحة الذي يخصه، والتي سيلحقها بفصائله الهجومية. كما أنه سيحدد الأسلحة التي سوف يبقونها تحت سيطرته الخاصة، وعليه أن يعرف بدقة معدات النقل والمعدات الخاصة التي سيوزعها على وحداته المختلفة. وينبغي أن ينسق مع قادة السرايا المجاورة ومع وحدات الإسناد، وعليه التأكد من ضمان توحيد أعماله الخاصة مع أعمالهم، وعليه أن يتخذ إجراءات مختلفة للتنسيق، ليضمن عمل وحدته الخاصة كفريق موحد، وعندما يكتمل أعمال التخطيط لديه وتنظيمه وتنسيقه يعد أمراً ويصدره لتوجيه مرؤوسيه لتنفيذ المهمة حسب خطته. ولكن العمل لا ينتهي عند هذه النقطة. ولكن عليه الاستمرار بالتحقق من تنفيذ خطته من أجل توجيه أي وحدة تنحرف عن الخطة، وإلا غير الخطة لمواجهة تغييرات الموقف. وبكلمة أخرى يسيطر على تنفيذ الخطة.

وبالاطلاع على المثال السابق، رغم بساطته والذي يمثل تنفيذ مهمة تكتيكية، يتطلب تنفيذ جميع وظائف الإدارة العسكرية. وعلى كل حال فإن هذه الوظائف ليست متوقفة على المواقف التكتيكية، ولكن يمكن تطبيقها

بشكل مماثل في المهام المختلفة. مثل مهام النظافة أو صناعة السيارات أو حتى إنزال إنسان على سطح القمر لا فرق بينها. وتتطلب هذه المهام استعمال الموارد وإنفاقها. لأن وظائف الإدارة هي سلاح القائد الذي يستخدمه في هذه الموارد، حتى ينجز المهمة بشكل فعال ومرضي.

ولا شك أن الوظائف الإدارية المتمثلة بالتخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه والإشراف، والسيطرة، تطبق في جميع المستويات. وخلال جميع الأنشطة الجماعية. وينبغي معرفة أن الوظائف المختلفة قد تكون في أية مجال. وغالباً ما تحصل بالفعل في كثير من الأوقات، وكذلك في مستويات مختلفة من القيادة. وهكذا بينما تقوم هيئة الأركان العامة للوحدة الأكبر بالتنسيق، فمن الممكن أن أحد الوحدات الأصغر يكون في مرحلة التخطيط لنقل العملية، إضافة إلى ذلك ففي القوات العسكرية مشابه لما به المجالات الأخرى، وهناك سعي حثيث غالباً لإنجاز أكثر من هدف واحد في نفس الوقت لكي يكون في الاستطاعة القيام بأكثر من عمل واحد يكون في مستوى معين من القيادة وفي وقت معين. وبالتالي فعندما يقوم القائد بإدارة وتوجيه عملية قائمة يصبح باستطاعة هيئة الأركان رسم خططاً لعمليات المستقبل. ولتبسيط معرفة الحديث عن الوظائف الإدارية، وكأنها أنشئت بصورة مجردة. وهذا يفسر أن التخطيط يعالج في أغلب الأوقات لكونه مستقلاً عن التنظيم أو التنسيق أو التوجيه أو السيطرة. وخلال المهام العسكرية، يشكل إيجاد أية وظيفة من تلك الوظائف، منفصل بصورة تامة عن الوظائف الأخرى حالة استثنائية في أغلب الأوقات.



## الطرق الفنية الإدارية

في الواقع أن التغييرات المتسارعة للتكنولوجيا خلال الأيام الحالية تدفع إلى زيادة تعقيد مشاكل الإدارة ومداها. وبنفس الوقت تبين الجديد من الأساليب الفنية والأفكار والمبادئ التي تتعلق بها. ويجب على القائد خلال دوره كمدير أن يتمتع بالقدرة والمعرفة بالتخطيط واتخاذ القرارات، إضافة إلى تنظيم عملياته وعمليات التنسيق والتوجيه لتلك العملية، إلى جانب الإشراف عليها. وينبغي له استخدام الأفراد والمعدات في تحقيق الاقتصاد الفعال إلى أقصى الحدود لمهمته. وعليه أن يدرك ويلم في أحدث الأساليب الفنية، إلى جانب الأدوات المساعدة للإدارة. وفي جميع الأحوال ينبغي له أن يفهم بشكل جيد أن هذه الأساليب الفنية والأدوات المساندة توفر المساعدة فقط في تحليل وتقييم المعلومات التي لها تأثير على القرارات التي تكون من مسؤوليته لوحده. وفي الواقع أنه داخل التنظيمات العسكرية تتوقف مسؤولية اتخاذ القرارات على القائد فقط. ومن المحتمل أن يعتمد لدرجة كبيرة على توصيات رؤوسه وعلى الطرق الفنية في اتخاذ القرارات، ومهما يكن من الأحوال فإن محاكمة القائد الفعلية القائمة على أساس معرفته وتجربته تلعب دوراً لا غنى عنه في اتخاذ القرار، علماً أنه ليس هناك ما يمنع تطبيع هذه الإجراءات التقديرية على نطاق كبير من المعاضل والمواقف. فمثلاً في القوات البرية تم ابتكار طريقة فنية معينة، تتمثل في تقدير الموقف من أجل حل المعاضل التكتيكية، ولكن تستعمل دراسة هيئة الأركان بشكل متكرر لحل أغلب المعاضل التي تنتمي إلى نمط آخر. كما

تستعمل أساليب فنية أخرى في الصناعة، والبحث العلمي، بالإضافة إلى أغراض أخرى. ومع ذلك فجميعها بشكل عام تتضمن شيئاً من التغيير في الأعمال الخمسة المذكورة سابقاً، ومن الممكن استعمال هذه ليس فقط في حل المعاضل التكتيكية أو الفنية، ولكن بنفس القدر في تلك المعاضل لأن الأشخاص يمثلون أهم مظهر مستقل.

ولا يفوتنا هنا أن لا ننوه بما يتعلق في إدارة المشاريع العسكرية بأنواعها المختلفة. وهي تعتبر أحد الأساليب الفنية التي يملك القائد الإمكانية لاستعمالها لكي تعينه في حل المشاريع المعقدة بنفس الوقت - وتتمثل في تعيين مدير مستقل للمشاريع. ومن المحتمل أن يختار العاملين للعمل في المشروع، أو يفوض مدير المشاريع لاختيار الأعضاء. ولكن يحتفظ القائد بمسؤولية تعيين المهمة والهدف الذي يجب على المشروع أن يحققه. ويوضح تقسيمات الموارد وتقييداتها. ويخصص إلى جانب ذلك نظاماً واقعياً لمراقبة التقارير كإجراء للإشراف. ورغم أن القائد يحتفظ بالمسؤولية الكلية، ولكنه يفوض السلطة لمدير المشاريع. وبناء على التفويض لمدير المشاريع فإنه يستخدم هذه الصلاحية لاختصار الخطوط التنظيمية العملية. ومن المحتمل أن يتخطى موانع الروتين لمصلحة إنجاز العمل. ولكن حدود هذه الصلاحية رغم كونها عادة تكون واسعة جداً، موضحة بشكل محدد. وفي هذا الواقع يحق لمدير المشاريع العمل بدرجة كافية من الاستقلال الذاتي، في نطاق الحدود التي يقدرها القائد. ويركز تفويض السلطة على الأهمية العالية لقدرة القيادة لمدير المشاريع.

وبالتالي سنعود إلى الأكثر أهمية بالنسبة للإدارة العسكرية والتمثل في الوظائف الإدارية وبحثها بشيء من التفصيل.

## التخطيط

إن التخطيط هو وسيلة القائد العسكري لتوجيه التنظيم من الحاضر إلى المستقبل لغرض تحقيق مهمة معينة أو أهداف مرسومة. لأن جميع النشاطات الهادفة ضمن نطاق التنظيم العسكري بغض النظر عن المستوى تقوم أساساً على شكل خطة ما. وسواءً كان هذا التخطيط لا يتطلب أكثر من التفكير الذي يقرر القائد عن طريقه ماذا سيفعل كل عنصر في التنظيم أو كان يستلزم تخطيطاً معقداً. فإنه يعتبر من أعمال القيادة المهمة للغاية. وتحدد عملية التخطيط طرق لإنجاز أهداف التنظيم، وبالتالي يتضح الإطار الذي تقوم عليه بقية أعمال القائد الإدارية، وتحدد الخطة النموذجية التنظيم الواجب اختياره والتنسيق وإجراءات السيطرة وتشكل الأساس للتعليمات والتوجيهات اللازمة للعناصر الدنيا.

وغالباً ما تزود المهمة عملية التخطيط بالهدف المطلوب. لأن الحاجة إلى التخطيط خلال غياب المهمة ليست واضحة أو سهلة، لذلك فمن واجب القادة بصرف النظر عن مستوى القيادة أن يتطلعوا إلى المستقبل ويخططوا تلك النشاطات التي يشرفون عليها بصورة مباشرة، فبمجرد استلام المهمة يبدأ القادة على اختلاف مستوياتهم وحجم تنظيماتهم وتخطيطاتهم لتحديد ما سيعمل؟ ولماذا سيعمل؟ وأين سيعمل؟ ومن المسؤول عن عمله؟ ومتى سيعمل؟.

## مفهوم التخطيط:

إن التخطيط عبارة عن عملية فكرية لمحاولة تحقيق الاختيار الواعي للحلول الممكنة لحل معضلة ما واتخاذ القرارات على أساس الأغراض والوقائع والتقدير المبدروسة. وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مفهوم التخطيط بأنه يتمثل بعملية اختيار بين عدد من طرق الحل الممكنة لحل معضلة ما واتخاذ القرارات على أساس الأغراض والوقائع والتقدير المبدروسة.

وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مفهوم التخطيط بأنه يتمثل بعملية اختيار بين عدد من طرق الحل الممكنة والتي يتم تحليلها وتقييمها لاختيار الحل الأفضل والمناسب لتحقيق الهدف وإنجاز المهمة، ويتضمن نشاطاً ذهنياً يتعلق بالمستقبل والافتراضات والتنبؤات والتوقعات التي تحكم ذلك المستقبل وتنفذ خلاله.

ومن خلال مفهوم التخطيط تتضح العلاقة والترابط بين التخطيط واتخاذ القرارات، لأن عملية اتخاذ القرارات تقوم أساساً على عملية التخطيط، وتعتبر قلب التخطيط، وتتفق العمليتين من حيث المراحل والمعايير والمتطلبات من حيث القدرات والمهارات اللازمة لتوضع الخطط واتخاذ القرارات والتي ينبغي أن تتوفر في كافة من يشغلون المناصب القيادية التي تقوم بعملية التخطيط واتخاذ القرارات. وتتضح أهمية ذلك من أن القيادة ليست سوى مراحل متتابعة من التفكير والدراسة واتخاذ القرارات لإنجاز الأهداف المنشودة.

## أنواع التخطيط:

يمكن تصنيف التخطيط تبعاً لأهمية الخطط إلى ثلاثة أنواع هي ما يلي:

١. تخطيط استراتيجي يتم في المستويات العليا.
٢. تخطيط تكتيكي ويتم في المستويات المتوسطة.
٣. تخطيط تنفيذي ويتم في المستويات الدنيا.

## مميزات التخطيط:

بغض النظر عن حالة الموقف أو نوع وشكل المعضلة التي تتطلب تطبيق ومراحل التخطيط المتسلسلة ومتطلبات المهمة. هناك عدد من المميزات التي ينبغي أن يتميز بها التخطيط الجيد القادر على تحقيق الغاية من التخطيط. وأهم هذه المميزات ما يلي:

١. أن تكون الخطة قادرة على تحقيق الهدف وإنجاز المهمة، ورغم أن ذلك يعتبر واضحاً ومنطقياً، إلا أنه أحياناً يغفل المخطط عن هذه الحقيقة. لأنه يقوم بعملية التخطيط دون إدراك ما يلزم الفهم الكافي لمتطلبات المهمة. ويجب خلال عملية التخطيط أن تكون الموضوعية هي القاعدة بحيث تكون الخطة منطقية وواقعية ومتوافقة مع كفاءات التنظيم وعوامل الموقف.

٢. ينبغي أن تتميز الخطة بالبساطة مع الشمولية بحيث أن تمنح القادة المرؤوسين مفهوماً يدركوه بسهولة، ويستطيعون وضعه في الإطار الإجمالي للمخطط. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اختصار العناصر

إلى أبسط أشكالها. لكن ينبغي أن تكون محدودة فيما يتعلق بإظهار مدى واتجاه دور التنظيمات الفرعية والتابعة.

وفي حالة افتقار الخطة إلى البساطة والشمولية تفقد فعاليتها وتزيد من صعوبة التنفيذ، وينبغي أن يضع القائد باعتباره دائماً أن تفصيل الخطة بشكل مفرط يهدم روح المبادرة عند المرؤوسين. ويحد من مرونة أعمالهم، وبنفس الوقت يؤدي الغموض الزائد في الخطة إلى تشويش المرؤوسين وتضعفهم في حالة غير مرغوبة.

٣. إن الاستمرارية شيء أساسي في التخطيط. لذلك ينبغي أن تتميز الخطط بالمرونة الكافية للتعامل مع المواقف المتغيرة والطارئة. وينبغي تحديد الأهداف بوضوح بالنسبة للخطط المستقبلية مع بيان طريقة الانتقال من هدف إلى آخر.

٤. ينبغي أن تكون الخطة اقتصادية فيما يتعلق بالوقت والطاقة البشرية والمساحة والمعدات. وتحديد أهداف تتلاءم مع الوسائل المتوفرة، وتخصيص الوسائل اللازمة إذا كان الهدف مفروضاً.

وبما أنه لا يمكن البحث عن نتائج هامة دون التعرض لأخطار جسيمة، ينبغي أن تحقق الخطة التوازن بين الهدف والإمكانات، وإيجاد حلول وسط تتلاءم مع كل حالة خاصة على أن يأخذ الخطر والحكمة حجمهما الحقيقي.

### الإبداع في التخطيط:

تعتبر القدرة على الإبداع عامل رئيسي ومن ضروريات التخطيط العسكري في جميع مستويات التنظيمات العسكرية. إن هانيبال بجنوده

القرطاجينيين وفيليب بكتيته المقدونية وخالد بن الوليد بقواته الإسلامية ونابليون بقواته الفرنسية ورومل بفيلقه الأفريقي يمثلون أمثلة حية سجلها التاريخ لقادة عسكريين طبقوا بفاعلية وكفاءة التفكير المبدع في تخطيط حملاتهم العسكرية.

إن أساس عملية الإبداع يتوقف على القدرة على التفكير الذي يجمع عن طريقه الإنسان تجاربه الماضية وقيمها ليحصل بالتالي على مجموعة أفكار مؤتلفة جديدة وعلاقة جديدة يستطيع عن طريقها حل المعضلات التي تواجهه.

. وهناك أربعة متطلبات أساسية ينبغي أن تفي بها العملية لكي تكون مبدعة وهي ما يلي:

١. أن يكون الحل مبتكر وجديد لم يسبق إلى مثله.
٢. أن يكون الحل يستحق الجهد الذي بذل للوصول إليه.
٣. أن يؤدي الحل إلى نتيجة ملموسة، يمكن أن ترى وتحس ويتفاعل معها المرء، ليس مجرد فكرة فقط لأن الأفكار تعتبر نقطة البداية فقط وليس عمل متكامل.
٤. الإدراك بأن الحل جديداً ويتميز عن الأعمال المجددة سواء كانت أنشطة عقلية أو جسدية.

### خطوات التخطيط:

يمكن إعداد الخطط بأنواعها بواسطة ثلاث خطوات متتابعة، وهي: التنبؤ، التقدير، وإعداد الخطط. ورغم تسلسل هذه الخطوات إلا أنها مرتبطة



ببعضها وعلى علاقة متبادلة. فهي تبدو وكأنها تجري في نفس الوقت، لأنه من الممكن أن يفرض اكتشاف معلومات جديدة خلال التقدير تعديل التنبؤ قبل إعداد الخطة النهائية، لأن عملية التخطيط تتميز بطابع تخميني أو تقديري يزداد عنصر الافتراض فيها كلما ابتعدنا عن نقطة البداية، والمناورة لا تتم اعتباطاً أو بعد تجربة سابقة، ولكنها تتم بناءً على افتراضات يتناقض عددها باستمرار. ويتم التحقق منها بواسطة المعلومات المؤكدة والتي يمكن الحصول عليها خلال سير الصراع.

وعملية التخطيط تتطلب حساب جميع الاحتمالات على أن يدخل عامل الصدفة بعد بشكل حسابي، ومعرفة وإدراك خطوات التخطيط تعتبر أساساً لمقدرة القائد على التخطيط، لأن أمامه خط مبهم مليء بالظلمة. لذلك فالقائد سيجد نفسه مضطراً لرسم خط واضح بدون ظلال، لأن العمل يتلاءم مع انعدام الرؤية.

### ١. التنبؤ:

ينبغي للقادة توقع المهام التالية من السلطات العليا. وبالتالي عليهم اتخاذ الإجراءات الأولية التي تمنحهم فرصة الاستجابة السريعة عند استلامهم المهام. ويعرف هذا النشاط المتعلق بالمرحلة التوقعية بالتنبؤ، ويمثل الخطوة الأولى في تسلسل عملية التخطيط.

ورغم أن المهام المحددة هي التي توجه التخطيط، إلا أن عملية التخطيط، ينبغي أن تبدأ قبل ذلك بفترة طويلة، لأن القائد والمروّسين يجمعون المعلومات ويقيمون الاتجاهات بشكل مستمر لغرض التنبؤ بتوفر الفرص

ونشأة المعاضل ومجالات اتخاذ القرارات. لذلك يعتبر التنبؤ تلك المرحلة التي تتم قبل استلام المهمة أو صياغة الهدف. وفي الواقع أن التنبؤ الفعال يتطلب قدراً كبيراً من المقدرة الخلاقة من المتنبئ ليتمكن من تقدير آثار الأحداث الحالية والمستقبلية. والتجربة والتفكير والإلهام هي أسلحة القائد الأساسية، والخيال المجدي المطلع جيداً على المعلومات المرتبطة بالعوامل المؤثرة على شكل الأحداث، سواء كانت عوامل سياسية أو نفسية أو تكتيكية أو تنظيمية أو تكتيكية والقادر على توقع وتقدير تأثير تلك العوامل، كل ذلك يعتبر طريق القائد للوصول إلى تنبؤ فعال.

إن التنبؤ عبارة عن عملية مستمرة بغض النظر عن المهمة الحالية، وكلما كانت المعلومات التي يستند إليها التنبؤ دقيقة، كلما كانت التوقعات أقرب للحقيقة وتعتمد دقة المعلومات بشكل عام على زمن المستقبل الذي يحاول المرء التنبؤ بتوقعاته. فكلما كانت الأحداث في المستقبل البعيد كلما قلت دقة المعلومات وبالتالي صحة التنبؤ.

وفي الواقع أنه لا يمكن التنبؤ بظروف الأحداث بدقة، ولكن إذا تعذر كشف أكثر الأفكار صحة وجب إتباع أكثرها احتمالاً. لذلك فإن إدراك وفهم موضوع الاحتمالات مهم جداً، لأنه يشكل الأساس للكثير من التحليلات العملية لأننا لا نتعامل مع أشياء مؤكدة. ويمكن إجراء وتطوير خطط طوارئ عديدة والتي تمنح القادة إمكانية إعداد خطط التنفيذ السريع لعمليات المستقبل بالاعتماد على الخيال المزود بالمعلومات الواسعة عن

الظروف المحتملة في الصراع المقبل، وبناء فرضيات تخضع بعد ذلك للمراقبة عن طريق دراسة حالات ملموسة ومتعددة.

## ٢. التقدير:

يعتبر تعيين المهمة نقطة بداية خطوة التخطيط الثانية. فبينما يتطلب التنبؤ نظرة واسعة إلى المستقبل لتوقع الأحداث المستقبلية، وينحصر التقدير بالعمل المحدد والموجه لحل معضلة خاصة ومعينة. وهو عبارة عن أسلوب منطقي وتحليل لمعالجة المعضلات المحددة، ومهما اختلفت أساليب وطرق إجراء عملية التقدير فلا بد أن تمر بمراحل متعددة لا بد من مراعاتها.

وتستهدف جميع الجهود المبذولة لتحليل هذه المراحل والعوامل المؤثرة فيها توجيه نظر القائد أو المخطط إلى ضرورة الإحاطة الكاملة بجميع جوانب المعضلة المطروحة لكي تتضح أبعادها تماماً ثم البحث عن كيفية التوصل إلى أفضل الحلول لها عن طريق تحليل وتقييم طرق الحل المتوفرة، ومن ثم اختيار أفضلها للحل. وهذه المراحل تطابق متطلبات المنهج العلمي الذي يستند على الدراسة والتحليل والمقارنة، وبالتالي استخلاص النتائج. وهذه المراحل تتفق أيضاً مع المنهج المنطقي للتفكير.

ومراحل عملية التقدير تحكمها عوامل متعددة، وتؤثر تلك العوامل في شكلها وعددها ودرجة الإجمال أو التفصيل في مناقشتها، ومن أهم تلك العوامل طبيعة المهمة، طبيعة الموقف الذي يواجه القائد، الوقت المتوفر لإجراء عملية التقدير، شكل التنظيم وسلامة بنائه، نوعية وكفاءة

الطاقة البشرية، الإمكانيات المتوفرة، درجة ملائمة الظروف البيئية، الضغوط الخارجية على القائد ونوعية القرار الذي سيتخذ نتيجة هذا التقدير.

وينبغي أن يدرك القائد أنه مهما كانت عملية تصنيف وتحديد مراحل التقدير سهلة من الناحية النظرية، فإن الصعوبة تكمن في تطبيقها في الواقع العملي بسبب ديناميكية وتعقيد وبطء هذه العملية مما يجعل مراحل هذه العملية متداخلة ومتشابكة حسب متطلبات طبيعة المهمة المطلوب التخطيط لها، والتي قد تتبدل من مرحلة لأخرى ومن موقف لآخر مما يؤثر على الترتيب النظري لمراحل العملية.

ومن جانب آخر فإن المهمة تتصل بالماضي والحاضر والمستقبل على حد سواء. فهي تتصل بأحداث وقعت بالماضي عند حدوث المعضلة، وتتصل بالحاضر الذي يفرض تشخيصها وتقييمها وإيجاد بدائل متعددة لتنفيذها وبالتالي اختيار أفضلها للتنفيذ، وتتصل بالمستقبل حيث يتم تطبيق الحل المختار للتنفيذ وتقييم النتائج.

لذلك فالترتيب الزمني لمراحل العملية قد يتفق مع الأزمنة الثلاثة من الناحية النظرية، إلا أنه ليس من السهل الالتزام بهذا الترتيب في جميع الأحوال والمواقف بسبب ديناميكية هذه العملية، وتتمثل المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية التقدير بتشخيص المهمة ودراسة الموقف الذي خلق المعضلة أساساً والتحري عن العوامل الرئيسية للمهمة - تحليل المهمة وتصنيفها وتحديد المعلومات المطلوبة لتنفيذها ومصادرها - البحث عن الحلول البديلة لتنفيذ المهمة ودراسة الحلول الممكنة للتنفيذ والتي قد

تكون متعددة - تقييم البدائل ودراسة كل حل من الحلول بشكل مستقل دراسة وافية بالاستناد على معلومات دقيقة واختيار الحل الأفضل الذي يكون أقل تكلفة ممكنة ويحقق الهدف (اتخاذ القرار).

### أ. تشخيص المهمة:

تتطلب هذه المرحلة التعرف على المهمة وتحديد أبعادها وأسبابها، وأسباب ظهورها، وأعراضها وآثارها. وينبغي للقائد القيام بنشاطات وأعمال متعددة، لتغطية الاستعداد لمعرفة المهمة وإجراءات الدراسات التحليلية للمهمة وأبعادها. ومن أهم متطلبات هذه المرحلة هي معرفة الهدف الذي يسعى إليه القائد، ومدى إمكانية تحديد وتحقيق ذلك الهدف، لأن الهدف الذي يسعى إليه القائد، ومدى إمكانية تحديد وتحقيق ذلك الهدف، لأن الهدف بدقة ووضوح هو طريق القائد الصحيح إلى معرفة إمكانية تحقيقه، والطرق الملائمة لتحقيقه والمخاطر التي قد تعترض تحقيقه، وتحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة للوصول إليه. وبالتالي يحدد القائد جميع الأهداف الواضحة منها والمفهومة ضمناً، وتحديد الأهداف الأولية التي تشكل المطلب الرئيسي للمهمة، ومن ثم تقسيم معظم الأهداف الأولية إلى عدد من الأهداف المتوسطة والتي يساعد في تحقيقها القائد للوصول إلى الأهداف الأولية، وتدخل ضمن السياسات والتوجيهات العامة للسلطات العليا. وغالباً ما تعتبر هذه الأهداف ثانوية أو مكملة، ولكن خلال الحالات التي لا تكفي الموارد فيها تغطية جميع الأهداف ينبغي منح الأولوية للأهداف الأولية المستمدة من المهمة.

ومن العوامل الأساسية التي تساعد القائد على معرفة المهمة الاستعداد الفطري لديهم للقيام بهذه المهمة، وبذل الجهد الكافي للتعرف بدقة على كل ما يحيط بالمهمة. كما ينبغي على القائد إدراك طبيعة الموقف الذي خلق المهمة وظروفه ودرجة أهميته ومدى إلحاحه، أم يسمح بتوفير الوقت الكافي للدراسة والتحليل. ولا شك لا يمكن إدراك ذلك، إلا عن طريق الإحاطة الشاملة بكافة متطلبات الموقف وظروفه.

ومن الحقائق الثابتة والهامة أيضاً خلال مرحلة تشخيص المهمة لمعرفةا وتحديد أنها أن يركز القائد على تحديد المهمة بدلاً من الاتجاه إلى محاولة إيجاد الحل لتنفيذها مباشرة لأن الخطأ في تشخيص وتحديد المهمة يقود إلى تشخيص خاطئ. بالتالي إلى حل غير صحيح، لذلك تبرز أهمية سلامة تشخيص المهمة وتحديد لها وصحتها، لأن ذلك هو الطريق السليم للوصول إلى الحل السليم.

### ب. تحليل المهمة:

بعد معرفة المهمة وتحديد لها يتابع المخطط المراحل والخطوات العلمية لإجراء التقييم نحو المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل المهمة، وهذا يضع أمام القائد أسئلة عديدة منها مثلاً: ماذا تعني المهمة بالنسبة له؟ ماذا تعني المهمة بالنسبة للتنظيم؟ ماذا يريد أن يعمل بالنسبة لهذه المهمة؟ ما هي الأعمال المطلوبة من أعضاء التنظيم؟ وما هي الفرص المتوفرة لاتخاذ القرار؟ ويتطلب تحليل المهمة تصنيفها وتعيين وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لإنجازها. ومصادر تلك المعلومات والبيانات

ويشمل تصنيف المهمة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقيدها ونوعية الحل الأمثل لمواجهتها. ويرتبط تصنيف المهمة وتبويبها بتشخيص المهمة. لأن معرفة المهمة وتحديد مدتها ومعرفة أسبابها والذي خلال مرحلة تشخيصها يلقي الضوء على المهمة في شكلها النهائي وتحديد نوعها وطبيعتها. وكذلك من متطلبات تحليل المهمة توضيح أنواع البيانات والمعلومات التي ينبغي توفرها وحجمها والأساليب والطرق التي قد تفيد وتساعد على تأمينها. وينبغي أن تكون البيانات والمعلومات كافية ودقيقة ومختصرة ومحيدة وحيوية وشاملة ويمكن الحصول عليها بسهولة وفي الوقت المناسب. إلى جانب الاطمئنان إلى مصادرها لكي نضمن كفاءتها. ولقد أثبتت التجارب العملية أن الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة خلال مرحلة تحليل المهمة تساعد على خفض حجم المجهول بقدر كبير. والتحليل الواضح للمهمة يبين نوعية الحقائق اللازمة للخطة، وربما تشتمل هذه الحقائق على أشياء أخرى، كالمهام التي قد تؤثر على الحل وقابلية تأمين الموارد وسلطة القائد، إلى جانب السياسات القائمة والتي يمكن تطبيقها. وغالباً ما يعتمد المخطط على افتراضات واقعية للتعويض عن نقص الحقائق التي لا يتمكن من الحصول عليها بسهولة.

### ج. طرق الحل المتوفرة:

من أساسيات التخطيط وجود طريقة معينة لتنفيذ المهمة. وبنفس الوقت لا بد من وجود أكثر من طريقة لإنجاز تلك المهمة. وهذه الطرق أو الحلول المتوفرة يتم مناقشتها ودراستها وتقييمها. وبالتالي اختيار الحل



الأفضل والأكثر مناسبة لتنفيذ المهمة. ولا شك أن هذه الطرق متباينة لكل منها بعض الإيجابيات إلى جانب بعض السلبيات ويمثل كل من الطرق أو الحلول المتاحة وسيلة متوفرة أمام القائد لإنجاز المهمة. إلى جانب أن كل حل يعتبر قرار مقترح يؤخذ في الاعتبار أسوة بالحلول والطرق الأخرى لغرض مقارنتها وتحليلها لاختيار أفضلها. وإذا كان تشخيص المهمة وتحليلها يعتمد على التفكير المنطقي الذي يركز على التحليل والمقارنة، فإن البحث عن الحلول البديلة يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار. لذلك فسلح القائد أو المخطط هو التفكير الابتكاري الخلاق لتوفير عدد من الطرق والأساليب المختلفة والتي يمكن استغلالها لإنجاز المهمة.

وفي الواقع أن المخطط المسلح بأهداف محددة وحقائق وافتراضات واقعية وثيقة الصلة بالموقف يستطيع تصميم عدد من الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف وإنجاز المهمة. وهذا يتطلب من القائد أو المخطط أن يكون خلاقاً ويستطيع إيجاد الحلول بواسطة الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي وخلق أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت ممكن، ويتوقف عدد الحلول المقترحة أو البديلة ونوعها على عوامل عديدة. منها وضع الوحدة وفلسفتها وطريقة قاداتها وخلفياتهم واتجاهاتهم وإمكاناتهم المادية إلى جانب الوقت المتوفر أمام المخطط.

وجميع هذه العوامل إضافة إلى العوامل الأخرى تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المخطط لابتكار أكبر عدد من الحلول البديلة. وينبغي

دراسة طرق الحل المتوفرة على ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالموقف، سواءً كانت هذه الظروف داخل التنظيم أو خارجه.

ولا شك أن الظروف البيئية تنعكس على بعض الحلول، وبالتالي لا يستطيع القائد الاستفادة من بعض البدائل المتوفرة لتعارضها مع أهداف أو سياسات أو أخلاقيات أو معتقدات القيادات العليا، لذا يتم استبعاد البدائل التي تتعارض مع أهداف التنظيم لأن بقائها وتقييمها رغم معرفة عدم اختيارها إهدار للوقت والجهد. ويتطلب تقييم وتحليل هذه المرحلة من التخطيط إظهار العوامل والاعتبارات التي تحكم إيجاد الحلول المتوفرة لتنفيذ العملية وإنجاز المهمة، وبيان الصعوبات التي تعترض طريق المخطط خلال إيجاد هذه الحلول على ضوء خبرة القائد العملية في هذا المجال، وعند البحث عن طرق الحل المفتوحة أو البدائل المتوفرة لا بد أن يضع القائد في اعتباره اختيار الحل البديل أن يسهم هذا الحل في تحقيق النتائج التي يسعى القائد إليها أو تحقيق بعضها. وبنفس الوقت تكون الإمكانيات المتوفرة بيد القائد كافية لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها وعند افتقار الحل إلى هذه الصفتين، ينبغي للقائد استبعاده من قائمة موضع البحث والمفاضلة. تصنيف طرق الحل المتوفرة تبعاً لتوفر الشروط اللازمة لاعتبارها. واستبعاد البدائل التي لا تحقق الشروط المطلوبة لمساعدة المخطط على حصر البدائل المتاحة في مجموعة محدودة، وبالتالي تصنيفها في مستويات تنازلية حسب أهميتها، وتبدأ عادة بالبديل الرئيسي حسب مرئيات المخطط والذي يمثل القرار فيما بعد.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة والدقيقة، فقد أثبتت التطبيقات العملية أن عملية البحث عن البدائل وخلقها عملية شاقة، وأن هناك الكثير من العقبات والصعوبات التي تواجه المخطط في ابتكار الحلول للمشكلة التي تواجهه، وأن هذه العقبات قد تكون نابعة من القيود النظامية المفروضة على القائد والتي قد تحد من سلطته في ابتكار الحلول. وقد تكون عقبات مادية نابعة من عدم توفر الإمكانيات الكافية للمراحل السابقة، وقد تكون عقبات تكنولوجية أوجدها استخدام تكنولوجيا حديثة، وقد تكون عقبات اقتصادية نابعة من الظروف الاقتصادية بشكل عام.

#### د. تقييم طرق الحل المتاحة:

بعد أن يتوصل المخطط إلى اكتشاف عدد من طرق الحل الممكنة يشرع في المرحلة الرابعة من التقدير والمتمثلة بإجراء تقييم شامل لجميع طرق الحل المتوفرة ومقارنتها، فيحلل كل من الطرق المتاحة لغرض التنبؤ بنتائجها المتوقعة. وتنفيذ ذلك خطوة خطوة يمنح الفرصة للتنبؤ بدقة معقولة لاحتمال نجاح أو فشل كل طريقة، وتأثيرها على التنظيم أو القيادات الأعلى أو المجاورة أو الصديقة بصفة عامة سلباً أو إيجاباً.

وبعد تحليل وتقييم ودراسة البدائل يقارن المخطط بين هذه البدائل، وليس هناك أسلوب معين أو ثابت لهذه المقارنة. ولكن ينبغي أن تتضح حسنات وسيئات وإيجابيات وسلبيات كل طريقة نتيجة لتلك المقارنة. وينبغي على القائد أن يضع في اعتباره خلال المقارنة ممارسة المحاكمة العقلية لأنه من المحتمل أن تكون ممارسة تقرير الحسنات الإجمالية لطريقة ما في العمل

على أساس عدد الحسنات مقابل السيئات خطرة للغاية، لأنه من المحتمل أن تكون سيئة واحدة تفوق أهميتها سيئات عديدة أخرى.

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، لأن المفاضلة بين طرق الحل المتاحة ليست عملية واضحة وليست سهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر حين دراستها، ولكنها تظهر خلال التنفيذ.

ومن هنا يأتي الشك وعدم اليقين من ملائمة البدائل المطروحة، ويزيد من تعقيد هذه العملية أمام المخطط كون هذه البدائل تشمل عوامل غير ملموسة من الصعب جداً وضع معايير دقيقة لقياسها إلى جانب افتقار القائد إلى الوقت الكافي لاكتشاف النتائج المتوقعة لكل طريقة من طرق الحل المفتوحة، ويمكن أن تتم عملية تقييم ودراسة وتحليل ومقارنة طرق الحل المتوفرة، على ضوء عدد من المعايير التي يمكن أن نوجز أهمها بما يلي:

(١) إمكانية تنفيذ الحل، ومدى إمكانية توفير الإمكانيات الكافية لتنفيذه سواء كانت مادية كالطاقة البشرية والمعدات أو طبيعية كالتضاريس أو معنوية كالروح المعنوية والكفاءة القتالية.

(٢) تكاليف تنفيذ الحل، ويمكن تقدير ذلك عن طريق مقارنة المكاسب المتوقع تحقيقها خلال تنفيذ هذا الحل والخسائر المترتبة على تنفيذه.

(٣) تأثير تنفيذ الحل على الوحدة أو التنظيم. بيان تأثير تنفيذ الحل على وحدات التنظيم أو على القيادات الأعلى أو المجاورة أو المساندة. ولا شك أن هذا التأثير يختلف حسب اختلاف المهمة. ولا بد من الإشارة إلى أنه قد تبدو آثار الحل المباشرة إيجابية حسب اتفاقها مع أهداف التنظيم، ولكنها في

حقيقتها تسبب آثاراً سيئة على القيادات العليا أو القوات الصديقة بشكل عام أو التنظيم نفسه ولكن بطريق غير مباشر.

(٤) الآثار السلبية للحل، وهي عبارة عن انعكاسات تنفيذ البديل على الأفراد والجماعات ومدى العلاقات التي يسمها تنفيذ هذا البديل وآثاره على العلاقات الإنسانية بشكل عام داخل التنظيم أو خارجه وانعكاساته على الروح المعنوية للمرؤوسين.

(٥) مناسبة الوقت والظروف لأخذ البديل قد لا تسمح الظروف الطارئة أحياناً والتي تتطلب مواجهة سريعة بإجراء الدراسات الكافية والضرورية لجميع طرق الحل المتوفرة، وبمثل هذه المواقف تضطر القيادة إلى الأخذ بأحد الحلول المتاحة واتخاذ قرار فوري وعاجل تحت ضغط تلك الظروف. وعند مواجهة مثل هذا الموقف يتوخى القائد اختيار أفضل الممكن من الحلول في ظل الظروف والمؤثرات التي تسيطر على الموقف معتمداً على خبرته وذكائه وبعد نظره.

(٦) استجابة المرؤوسين وتقبلهم للحل. رغم أن طاقة المرؤوسين بديهية عسكرية ثابتة ومفروضة أيضاً. ولكن من العوامل الرئيسية والأساسية الهامة أن يضع القائد في الاعتبار استجابة وتقبل المرؤوس بطريقة الحل. لأن الحقيقة والتجربة أثبتت أن عدم اقتناع المرؤوس واستجابته بطريقة الحل تضيق الجهود التي بذلت في المراحل السابقة، ومعارضتهم تخلق عقبات كثيرة تحول دون تنفيذ هذه الطريقة، لأنهم هم أداة التنفيذ الفعلية.

(٧) الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل. وهذا يتوقف على طبيعة المهمة ونوعها.

ولكن من الأساسيات المهمة تنفيذ البديل بأسرع وقت ممكن لتوفير الوقت ولمنع اتساع مشاكل الموقف.

ومن الصعوبات التي يصعب تذليلها أمام المخطط أثناء إجراء عملية المفاضلة بين طرق الحل المتاحة لبيان إيجابيات وسلبيات كل طريقة من الطرق التمييز بين العوامل الملموسة، والتي يمكن قياسها بسهولة وتقييمها من الناحية العددية أو الكمية من خلال الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية والرياضية والعوامل الغير ملموسة والتي تشكل الصعوبة خلال عملية التقييم، لأنه من الصعب قياسها من الناحية العددية أو الكمية كالروح المعنوية والكفاءة القتالية والفعالية والتأثيرات الخارجية.

وهذه العوامل غالباً ترتبط بعوامل سياسية واجتماعية واقتصادية من الصعب وضع معايير دقيقة وواضحة لقياسها مما يجعلها غير قابلة للقياس وإذا أمكن قياسها في الحالات النادرة فإن نتيجة القياس لا تظهر بشكل سريع، وإنما تحتاج إلى الوقت لكي يتمكن من معرفة النتائج على المدى البعيد. ولكن يمكن تذليل هذه الصعوبة عن طريق الممارسة الفعلية التي تمنح القادة القدرة على الدراسة التحليلية الواعية للمقاييس المناسبة وتقدير العوامل الغير ملموسة.

لذلك ينبغي على القادة بذل الجهود الكافية لمعرفة ما يمكن معرفته من العوامل الغير ملموسة والملموسة أيضاً، والعمل على ترتيبها وتصنيفها حسب أهميتها والمقارنة بينها على ضوء انعكاساتها على العملية بشكل إجمالي.

### هـ. اختيار الحل الأفضل (القرار):

تعتبر المرحلة النهائية المتمثلة في اختيار طريقة تنفيذ المهمة من بين البدائل المتاحة من أهم المراحل والتي يعطيها القادة أكبر اهتمام ممكن. لأن هذه العملية تمثل وزن النتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة إلى جانب وزن المخاطر المتوقعة نتيجة لاختيار طريقة معينة مع المزايا التي قد تحققها هذه الطريقة دون البدائل الأخرى.

ولكن إذا استطاع القائد إنجاز المراحل الأربع السابقة بنجاح، تمكن من تحديد مقدار البساطة التي يتمكن عن طريقها إنجاز المرحلة الخامسة وتقدير أفضل الطرق المتوفرة للحل. لأن في التنظيمات العسكرية ينفرد القائد بمسؤولية اتخاذ القرار وحده فقط، ولربما يستفيد لدرجة كبيرة من توصيات أركاناته ومرؤوسيه في اتخاذ القرار.

وفي الواقع أن هذه المرحلة تتميز بالصعوبة عن بقية مراحل التقدير بصفة خاصة وعن خطوات التخطيط بصفة عامة، وتعتبر أكثرها تعقيداً وتتركز صعوبة هذه المرحلة في كونها تتطلب من القائد مجهوداً فكرياً مضاعفاً لإجراء الموازنة والمقارنة والتقييم الدقيق لمزايا وعيوب كل طريقة من الطرق المتعددة.

إلى جانب أن هذه المرحلة تتأثر بعوامل واعتبارات كثيرة ومتنوعة، بعضها ذات صبغة موضوعية وبعضها ذات صفة شخصية تتعلق في خبرة القائد ومعرفته ودوافعه ومشاعره ورغباته، وبعضها ذات صبغة نابعة من متطلبات الموقف بشكل عام والموقف الإداري بشكل خاص.



وجميع هذه العوامل والاعتبارات لا بد من أخذها في الاعتبار خلال الموازنة والتقييم لاختيار الحل الأفضل. ومن جانب آخر تعود صعوبة وتعقيد اختيار الحل البديل إلى أن عملية الاختيار بين طرق الحل المتاحة تجري استناداً إلى معلومات متشابكة وتحت ضغط تأثيرات متعددة لأن هذا البديل المختار هو حصيلة اختيارات سابقة كما أنه سيتبعه اختيارات لاحقة يؤثر فيها ويتأثر بها. مما يتطلب التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن. لذلك ينبغي أن تتم عملية وزن النتائج المتوقعة خلال نظرة شاملة لأهداف التنظيم الأكبر أو القيادة الأعلى. وليس في ضوء النظرة المحلية القاصرة على الوحدة نفسها.

لذلك ينبغي دراسة كل طريقة من حيث أهدافها ووسائلها وإمكاناتها وأساليب تنفيذها وتمويلها ومزاياها وعيوبها المتوقعة وبالتالي اختيار الحل الأفضل والذي يحقق الأهداف المأمولة بأكثر السبل كفاءة وفاعلية في ظل الظروف القائمة والإمكانات المتوفرة، لأن اتخاذ القرار سوف يتوقف على ضوء هذا الاختيار.

أما بالنسبة لاحتمالات المستقبل وقياسها، فإن مهمة القائد في اختيار البديل الأفضل تزداد صعوبة وتعقيداً كلما زادت احتمالات عدم اليقين في توقع الأحداث عند تنفيذ البديل الأفضل. عند ذلك يواجه القائد ثلاثة احتمالات لمعالجة الموقف:

١. حالة اليقين والتأكد: ومثل هذه الحالة لا تشكل مشكلة للقائد في اختيار البديل الأفضل، لأنه يلم بجميع الظروف والمؤثرات والمتغيرات التي تحيط بالموقف وتؤثر على عملية اتخاذ القرار.

٢. حالة عدم اليقين أو عدم التأكد: وهذه الحالة تشكل عقبة أمام القائد وتجعله يتحرك خلال طريق ضبابي. وتتطلب منه بذل جهداً فكرياً كبيراً لتحديد أساس معيار اختيار البديل الأفضل، لأنه يفتقر إلى معرفة احتمالات المستقبل وظروفه ومتغيراته المتوقع حدوثها. وغالباً ما يعتمد القائد في تحديد معيار الاختيار على عدد من العوامل وأهمها ما يلي:

- أ. طبيعة أهداف التنظيم.
  - ب. درجة أو نسبة المخاطرة.
  - ج. نسبة التفاؤل أو التشاؤم بالنسبة للقائد خلال عملية الاختيار.
٣. حالة الشك والمخاطرة وهذه لا تختلف عن حالة عدم اليقين، وتتطلب من القائد نفس متطلبات عدم اليقين. وعلى القائد تحديد الظروف والمتغيرات التي يحتمل أن تحدث مستقبلاً ودرجة احتمال حدوثها. ويرتكز معيار الاختيار في هذه الحالة على المكاسب المحتملة. على أن يضع في اعتباره احتمالات تحقيق عوائد الحلول المتباينة والمختلفة.

### المعايير والاعتبارات التي تحكم اختيار الحل الأفضل:

اتضح نتيجة الدراسات النظرية والتطبيقات العملية أن هناك عدد من المعايير والاعتبارات التي تساعد القائد أو المخطط عند الاسترشاد بها على اختيار الحل الأفضل من بين عدد من البدائل المتباينة المتاحة. وأهم هذه المعايير والاعتبارات ما يلي:

## ١. درجة المخاطرة:

وهذا يتطلب من المخطط معرفة نسبة احتمال عدم تحقيق الحل للأهداف المرسومة. لذلك ينبغي للمخطط أن يوازي بين المخاطر المحتملة وبين المكاسب المتوقعة من استخدام الحل. وانطلاقاً من هذه الموازنة يستطيع تحديد نسبة المخاطرة والمكاسب المتوقعة من استخدام كل بديل من طرق الحل المتاحة. وبالتالي يختار الحل الذي يوفر أكبر الفوائد بنسبة قليلة من المخاطر.

## ٢. الاقتصاد بالجهد والنفقات:

بحيث يفضل طريق الحل الذي يمنح أفضل النتائج بأقل ما يمكن من الجهد والتكاليف، ويضمن الاقتصاد بالجهد البشري اللازم والاقتصاد بالتكاليف المادية والمتطلبات الإدارية.

## ٣. الإمكانيات المتوفرة والموارد المتاحة.

لأن اختيار البديل دون توفر الإمكانيات لتنفيذه أو وجود موارد متاحة لتعزيز الإمكانيات عند الطلب لا فائدة منه وعديم القيمة الحقيقية. وتعتبر الطاقة البشرية المدربة عالية الكفاءة والمعدات عالية الفعالية والمتطلبات الإدارية من أهم الموارد التي ينبغي أن تكون في الاعتبار عند اختيار الحل البديل.

## ٤. الوقت المتوفر:

فالسرية المطلوبة لاختيار أفضل الحلول وتنفيذه والوقت المحدد لتنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف المنشودة تؤثر بشكل مباشر في عملية الاختيار.

فأحياناً يكون الموقف ملحاً ويستدعي التنفيذ السريع. بينما في حالات أخرى يسمح بتأخير التنفيذ بعض الوقت وإجراء الدراسات اللازمة لبيان غموض الموقف.

### ٥. آثار وانعكاسات الحل:

يجب أن يضع المخطط في الاعتبار آثار تنفيذ الحل وانعكاساته على الوحدات الصديقة الأخرى داخل التنظيم الأكبر، أو على الوحدة نفسها. علماً أنه من المحتمل أحياناً أن تكون هذه الآثار مرغوبة وأحياناً غير مرغوبة. وقد تكون حالية أو مستقبلية. وقد تكون ملموسة أو غير ملموسة، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون مؤكدة أو غير محتملة. إلى جانب ذلك يجب أن يوضع في الاعتبار آثار الحل على القرارات السابقة واللاحقة، ومن المحتمل أن تكون الآثار ذات أبعاد نفسية أو معنوية أو مادية. لذلك ينبغي وضعها في الاعتبار والبحث عن سبل علاجها وتحديد متطلبات علاجها من الجهد والتكلفة.

### ٦. تحقيق الأهداف:

عند تعدد الأهداف وتباينها بالنسبة لدرجة الأهمية، ينبغي للمخطط اختيار الحل الذي يحقق أهم الأهداف وأكثرها مساهمة في إنجاز المهمة وتخدم تحقيق الأهداف الكلية والشاملة للتنظيم ككل وليست الأهداف المهمة للوحدة فقط. ويستطيع القائد تحقيق ذلك عن طريق تصنيف الأهداف حسب أولويتها ودرجة أهميتها.

## ٧. الاعتبارات والعوامل المرتبطة بالموقف الإداري:

ينبغي للمخطط أن يضع باعتباره متطلبات الإسناد الإداري. وبحيث جميع القوى والعوامل التي تؤثر في الموقف الإداري. يضاف إلى ذلك دراسة الظروف البيئية وما يرتبط بها من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

## الوسائل التي تساعد على اختيار البديل الأفضل:

إلى جانب المعايير والاعتبار التي تحكم عملية اختيار أفضل الطرق، هناك بعض الوسائل التي يمكن للمخطط الاستعانة بها من خلال عملية المقارنة والمفاضلة بين الطرق والتمتوفرة لتحديد الحل الأفضل منها ما يلي:

١. أن تجري عملية المفاضلة بين الطرق المتاحة واختيار الأفضل وفقاً

لمعايير واعتبارات موضوعية. وهذا يتطلب التعقل وعدم الاندفاع. وأن يكون الاختيار عن قناعة تامة وغير متأثراً بالقيم والاعتبارات الشخصية التي تحكم سلوكه خلال عملية الاختيار.

٢. الاستعانة والاسترشاد بآراء الأركان والقادة المرؤوسين. لأن وجهات النظر المختلفة تمنح الفرصة لاكتشاف بدائل متعددة للتنفيذ. وتلقي الضوء على أفضل الطرق من بين الطرق المطروحة. علماً أن مثل هذا الاسترشاد يعتبر عاملاً أساسياً لضمان اختيار الحل الأفضل.

٣. ترتيب وتبويب الطرق المتوفرة تنازلياً حسب أولوياتها وأفضليتها انطلاقاً من التحليل والتقييم لكافة الطرق المطروحة وهذا يساعد

المخطط على إدراك مقدار تأثير العوامل والاعتبارات الداخلية والخارجية على عملية الاختيار.

٤. التأكد من مزايا وعيوب كل واحد من الطرق المتاحة عن طريق إخضاعها للفحص والتدقيق. وقد اتضح من بعض الدراسات تحديد بعض الأساليب والطرق التي يمكن عن طريق الاستعانة بها فحص وتجربة طرق الحل ومن أهمها:

- أ. إعادة تقييم الجوانب السلبية للطرق.
- ب. إعادة تقييم الافتراضات والأسس التي تقوم عليها الطرق.
- ج. تفضيل كل طريقة في خطوات لإتاحة الفرصة للكشف عن سلبياتها مبكراً ومحاولة علاجها.
- د. إعادة تقييم الطرق المستبعدة سابقاً وإعادة النظر في عيوبها وعلاجها.
- هـ. الاستعانة ببعض الأساليب والأدوات الرياضية الحديثة أفضل الطرق من أهمها مايلي:

(١) بحوث العمليات.

(٢) شجرة القرارات.

(٣) نظرية المباريات.

(٤) الحاسبات الإلكترونية.

ولا شك أن هذه الوسائل تساعد المخطط على دقة التحليل والتقييم وسلامة النتائج التي يبني عليها التخطيط بعد اختيار الأفضل وفي الحقيقة أنه يمكن تطبيق مثل هذا الإجراء التقديري على كثير من المجالات والمعاضل

والمواقف المختلفة. وهناك طريقة فنية محددة في القوات البرية لحل المعاضل التكتيكية هي عملية تقدير الموقف. بينما هناك دراسة أوسع لحل المعاضل التي لها طابع آخر هي دراسة الأركان وفي الواقع العملي داخل القوات البرية ولاسيما في المستويات العليا تتطلب عملية التقدير لتخطيط العمليات التكتيكية عمل كثير من التقديرات. ففي البداية يعد كل ضابط من ضباط الأركان الرئيسيين تقديراً ينحصر في حدود مسؤوليته. ولكن هذا التقدير لا ينتهي بقرار كما هو معروف ولكن ينتهي بتوصية الضابط الركن للقائد بأفضل طرق العمل. وعندما يتسلم القائد جميع تقديرات الأركان، يقوم بإجراء تقديره الخاص معتمداً على المعلومات التي وفرها هيئة الأركان ومناقشته العقلية للتوصل إلى قرار مناسب. وفي الواقع أن مناقشة القائد العقلية التي تستند إلى معرفته الواسعة وتجربته الطويلة لها دور كبير في عملية اتخاذ القرار.

### ٣. إعداد الخطط:

لا يمكن خلال الحروب أو القتال تحقيق شيئاً إلا عن طريق الحساب وكل ما تصل إليه دون تفكير دقيق لا يؤدي إلى نتيجة. لأننا لا نجد شيئاً إذا لم نبحث وليس هناك اكتشاف بدون فرضية سابقة. لهذا ينبغي استخدام الخيال على أن يزود بالمعلومات والوثائق والمعطيات التكتيكية والنفسية والسياسية. وعند تصميم أية مناورة وقبل تنفيذها لا بد من تخطيط كل عمل من أعمالها. لأن الخطط هي وسيلة ترجمة القرار إلى عمل. ومن المستحيل بشكل عام تخطيط أعمال كل عملية من العمليات العسكرية



قبل بدايتها. ولكن ينبغي تخطيط المرحلة الأولى كحد أدنى قبل التنفيذ. وعادة يوجز القائد مفهومه للعملية خلال اتخاذ القرار ويزود المرؤوسين بمفهومه للعملية بشكل نموذجي وبشكل من البصيرة فيما يتعلق بتصور القائد للتنفيذ الكلي للقرار، وتتضح فكرة القائد خلال التنفيذ، ويتناسب التخطيط العملياتي ويتطابق مع هذه الفكرة لترجمتها إلى تدابير تنفيذية قابلة للتحقيق. ويتم تخطيط المرحلة التالية على مختلف احتمالاتها عندما يعطي القائد قراره في البدء بالمرحلة الأولى.

إن التخطيط العملياتي عبارة عن عمل متدرج يبدأ قبل العمل ويتتابع ويحكم ويضبط خلال التنفيذ، وهو دائماً متقدماً على التنفيذ بمرحلة واحدة على الأقل، وينبغي أن يقرر القائد ترابط الأعمال المتعاقبة لكي يرتبط كل عمل من الأعمال بالعمل الذي يسبقه في الوقت المناسبة على أن يتم ذلك بفاعلية عالية. وينبغي أن يشمل التخطيط التفاصيل الكافية لإيضاح مفهوم القائد وقراره. ومن وسائل ضمان التفاهم تنسيق القائد وأركاناته الخطة مع المرؤوسين والعناصر المجاورة والمساندة خلال إعداد الخطة.

ولبناء خطة أكثر تعقيداً ينبغي بصورة متكررة البدء بالهدف الرئيسي ثم رسم الأعمال المتتالية اللازمة انتهاءً بالوضع الراهن. وهذا يمنح الفرصة لإجراء تقرير واقعي، وتحديد الزمن التقريبي اللازم لكل مرحلة. وبذلك يستطيع القائد الحصول على فكرة ما عن الوقت المتوفر للتخطيط والإعداد إلى جانب إعداد جدول زمني يحدد البدء بالأجزاء المتتالية من الخطة.

وعندما نقسم أعمال القيادة إلى ثلاثة مراحل متعاقبة والتي تتمثل في

التخطيط والقرار والتنفيذ. لا يفسر ذلك أننا نضع منهجاً جامداً يجب التمسك به، ولكن في الواقع أن هذه المراحل تتداخل وتتشابك، لأن المخطط ليس جامداً كما يظن البعض. ولكن القائد يؤسس قبل البدء بالعمل مخططاً في البداية بقدر الإمكان للأحداث اللاحقة، لأنه يستطيع من منبع الأحداث التأثير على مجراها بشكل أفضل.

وينبغي أن يضع القائد باعتباره أن بعض الأشياء تكون اختيارية في البداية، ولكنها تصبح في النهاية من الضروريات ويجب أن يدخل في حسابه الخسائر المادية والمعنوية المتوقعة، وأن يحتفظ في يده بوسائل إضافية قادرة على تعويض الخسائر المحتملة.

وخلال التخطيط يكون القائد في أمس الحاجة إلى المعلومات عن العدو لكي تمنحه القدرة على اتخاذ القرار الصحيح. وينبغي له البحث عنها لأن هذا البحث يهتم المناورة بكاملها على أدنى حد ممكن. وقد تظهر خلال التنفيذ أحياناً الحاجة إلى معلومات جديدة تبعاً لتغيرات أوضاع القتال. عند ذلك ينبغي تعديل خطط البحث عن المعلومات التي سبق أن وضعت بصورة أولية حسب متطلبات الموقف الجديد. ولكن إذا كان معرفة لعبة العدو ضرورياً للمناورة بكاملها، فيجب ألا تؤدي الإجراءات المتخذة إلى كشف خططنا للعدو. وذلك عن طريق اتخاذ التدابير التي تستهدف خداع العدو وإخفاء حقيقة خططنا. بحيث تشكل هذه التدابير أساس خطط الخداع التي تمتد إلى كامل المناورة كخطط المعلومات.

وينبغي تجنب توضيح التنفيذ بالتفصيل بالنسبة للمرؤوسين لتنفيذ

مهامهم بشكل عام. لأن ذلك يسلب المرؤوسين امتيازاتهم ويقتل روح المبادرة لديهم. وينبغي للخطة النهائية أن تجيب على الأسئلة التالية: (من - ماذا - متى - أين - وفي بعض الحالات لماذا؟).

وعندما يتم إعداد الخطة النهائية ويصادق عليها تنشر كأمر للتنفيذ أو كخطة ربما تصبح أمراً فيما بعد في المستقبل. ويتم التوزيع لجميع المتأثرين بها لكي يعدوا خططهم الخاصة بالتنفيذ. وينبغي تخطيط العملية إدارياً لمنع حدوث الثغرات فيها، وذلك لتغطية مطالبها الإدارية.

وينبغي أن يكون التخطيط الإداري شاملاً ودقيقاً أبعد من التخطيط العملياتي، إذ يشمل التخطيط الحصول على المعلومات وخطة الخداع التي تشمل المناورة بكل امتدادها وسعتها. ويترجم التخطيط بشكل عام كالتالي:

### أ. خطط العمليات:

#### (١) خطة المناورة:

وهي الوثيقة الرئيسية للتخطيط وتشمل العمليات والخطط الأخرى المتعلقة بها، ولخطة المناورة فروعها العملية والإدارية التالية:

- أ. خطة التمرکز أو الحشد.
- ب. خطة تحصين الأرض.
- ج. خطة النيران.
- د. خطة الاستطلاع.
- هـ. خطة الهجمات المضادة.
- و. خطة الاتصال والارتباط.

## (٢) ومن الخطط المتعلقة بالعدو أو خطط جمع المعلومات ما يلي:

- أ. خطة المعلومات.
- ب. خطة البحث عن المعلومات.
- ج. خطة الخداع والتمويه.

## (٣) الخطط الإدارية ومنها ما يلي:

- أ. خطة نشر المصالح الإدارية أو انفتاح الخدمات الإدارية.
- ب. خطة الإعاشة والإمداد.
- ج. خطة السير.
- د. خطة النقل والتحركات.
- هـ. خطة الإخلاء والصيانة.

وليس بالإمكان تحديد جداول ثابتة لهذه الخطط لأن عددها يرتبط بشكل العملية ونوعها وطبيعتها. ويمكن دمجها بخطة واحدة في بعض المستويات. كما أننا لا نحتاج إليها في المستويات الصغرى (لأنها تكون شفوية) لأن مثل هذا التخطيط لا يتم إلا في المستويات الدنيا فتكون شفوية غير مكتوبة.

وفي الواقع أنه كلما كان تخطيط التنظيم يشمل المستقبل البعيد لنشاطاته كلما دعت الحاجة والضرورة إلى استعراض الخطط بصورة مستمرة. إلى جانب استعراض المعلومات التي قامت على أساسها تلك الخطط. وكلما

اقترب وقت التنفيذ كلما أصبح بالإمكان إجراء تنبؤات أكثر دقة. وغالباً ما تتطلب التغييرات الثانوية في التنبؤ تغييرات ثانوية فقط في التقدير والخطط ولكن إذا اتضح أن التنبؤ السابق لا يتفق مع التطورات والمستجدات في الموقف لدرجة تتطلب تنبؤاً جديداً أصبح من الضروري تجديد التقدير والقرار والخطط. وينبغي للقائد أن يضع في اعتباره أن هناك إرادتين متعارضتين ومستقلتين ولا تكفي القوة والمهارة لتحقيق الانتصار.

ولكن على من يريد الانتصار أن يكون أقوى وأمهر من خصمه، وأن العدو يخطط تصرفاته حسب تصرفاتنا تماماً كما أننا نخطط تصرفاتنا وفقاً لتصرفاته. وهذا لا يعني أن العدو يضبط جميع تصرفاته وفقاً لتصرفاتنا ونحن لا نستطيع ذلك تماماً.

ويرغب القادة غالباً تجنب التنبؤ للمستقبل البعيد لعدم تأكده في أغلب الأحيان، وتوفير الوقت والجهد في صياغة خطط حتى التأكد بنسبة معقولة من دقة التنبؤ، ولكن ذلك يمثل مشكلة للمرؤوسين الذين يحتاجون الوقت الكافي لصياغة خططهم. ونتيجة لهذا وذاك فإن توقيت القرارات الذي يجب أن يسبق الخطط يمثل أكثر المواقع حرجية في عملية التخطيط إجمالاً.

ولكن لا ينبغي للقائد في أي وقت من الأوقات أن يحفظ موارده عندما يمكن أن يؤدي مثل هذا الموقف إلى التقليل من كفاءة الوحدة، لأن كفاءة الوحدة هي الاعتبار الغالب دائماً. وهذا يؤكد مسؤولية القائد وأركاناته ومساعديه في تكرار دورة التخطيط الكاملة في كثير من الأحيان لتطوير خطط جديدة.

إن استمرار التخطيط وتواصله أمر رئيسي وضروري بالنسبة لعملية التخطيط بصفة عامة، بغض النظر سواء كانت الخطط تنفذ بصورة مكتوبة أم لا. فإن إتمام تفاصيل عمليات التقديرات والتحليلات والمقارنات اللازمة لعملية التخطيط تلعب دوراً أساسياً ومهماً في تدريب القادة وأركاناتهم ومساعدتهم ومرؤوسيهم كما أن أشكال المعاضل المتنبأ بها والقرارات المتخذة والتنسيق المتمم والأوامر المجهزة تساعد مساعدة حقيقية وكبيرة في حل معاضل المستقبل غير المتنبأ بها والتي ستتطلب عمليات وقرارات مماثلة.

## التنظيم

يعتبر التنظيم عملاً جديداً سواءً لمفهومه أو طبيعته دوره، ولم يتجه العالم إلى الاهتمام بهذا النشاط إلا خلال الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية نتيجة للمشاكل التنظيمية والإدارية التي خلفتها الحرب. إضافة إلى رغبة الدول النامية إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ويهتم نشاط التنظيم بكل ما له علاقة بالتنظيم كإجراء الدراسات المتعلقة بالتنظيم والإجراءات الإدارية، ووضع القواعد والأسس التي تقوم عليها الإدارات والوحدات والأجهزة الحديثة عند بداية إنشائها حسب المفاهيم والاتجاهات العلمية الحديثة. والتنظيم نشاط عملي يعتمد على الممارسة والخبرة، وهو عبارة عن الجنب التطبيقي للإدارة.

والتنظيم عبارة عن عملية خلق العلاقة والتفاعل بين الأفراد والوظائف والمعدات هدف مشترك. وهو عمل إداري ضروري لدفع المجموعات إلى العمل الفعال لتنفيذ المهام المحددة بكفاءة عالية، وهو من أحب المواضيع الإدارية إلى نفوس واضعي النظريات الإدارية، وقد كتبوا عنه الكثير لدرجة تتعدى الكتابة عن المواضيع الإدارية الأخرى، لأن التنظيم عبارة عن عملية بناء أوضاع ضرورية لتنفيذ المخطط تنفيذاً فعالاً إلى جانب المحافظة على هذه الأوضاع، وهذه العملية تشمل تحديد وترتيب كل الأعمال بطريقة آلية تقود إلى إنجاز المهمة في نهاية الأمر كاملة.

وتنظيم العمل بشكل دقيق يشيد بناءً يساعد الأفراد على العمل بجماعية بكفاءة ومهارة كافية لتحقيق الهدف المشترك، وتظهر جودة التنظيم والتعاون بشكل واضح عندما تستطيع القوة مواصلة أعمالها حتى ولو تمزقت أوصالاً. لذلك تظهر أهمية ودور التنظيم خلال الصراع في النشاط الخلاق.

فإذا عرفنا أن كلمة التنظيم تعني الترتيب والتجهيز بنظام معين من أجل العمل في المستقبل، وإذا عرفنا كذلك أن ذلك العمل المطلوب في المستقبل هو الحرب أو القتال الدموي، وهو العمل المعرض بطبيعته لأفزع فوضى دموية، استطعنا تخيل وتقدير الأهمية الكبرى للتنظيم.

وبناءً على ذلك فإن تنظيم القوات من أجل الإعداد للمعركة يتطلب تخيل تلك المعركة وتوقع أشكالها وتصور أجوائها. إلى جانب تحديد فاعلية الأسلحة وقدرة الأفراد البدنية على المقاومة وقوة النفس أمام الموت. وهذا يفسر الحاجة إلى استخدام جميع المعلومات العسكرية. والحقيقة أن في هذا العمل أفضل إعداد لدور القائد الميداني في المعركة.

وهكذا يتضح أن ضروريات المعركة تسيطر بشكل كبير على قضايا التنظيم لأنها تطرحها وتحدد حلولها. أما الاعتبارات الأخرى كالمتاعب الإدارية فليس لها نفس التأثير على المعركة بنفس المستوى، ولكنها تقوم بتعديل التدابير التي تفرضها، لذلك يجب أن نعترف أن دور القائد التنظيمي في العمليات يتزايد في القيادات العليا. لذلك يجب أن يتصف القائد بالمعرفة والإدراك لمهامه التنظيمية لأنه غالباً ما يجد نفسه أمام مواقف متكررة تفرض عليه ضرورة تنظيم قواته أو وحدته بالطريقة التي تضمن تكيفها بأفضل حالاتها لتحقيق مهمة ما.



والحقيقة التي يجب أن لا تغيب عن بال القائد هي أن يدرك أن مميزات أفراد وضباطه الشخصية ومهاراتهم حسب تخصصاتهم المختلفة ليست على مستوى واحد أو معدل ثابت، ولكنها تتفاوت من شخص لآخر تفاوتاً كبيراً. وانطلاقاً من هذه الحقيقة ينبغي أن يحدد القائد المسؤوليات والمهام بالشكل الذي يضمن تحقيق أعلى درجات العمل الجماعي الفعال وهذا ما يطلق عليه عبارة التنظيم.

### مفهوم التنظيم وأسباب التنظيم:

يتمثل مفهوم التنظيم بتحديد النشاطات وترتيبها في مجموعات توزع على الأفراد بحيث تتحد وتتعاون الجهود الإنسانية لغرض تحقيق هدف محدد. وذلك يعني تنسيق الجهود البشرية في وحدة ما لتسهيل تنفيذ السياسات المرسومة بأقل كلفة.

أما أسباب التنظيم فإنها بلا شك أن هناك الكثير من النشاطات أو الأعمال التي ليس بالإمكان أن يقوم بها الإنسان منفرداً بسبب وقته وقدراته المحدودة. لذلك من الضروري تعاون عدد من الأفراد لإنجاز تلك النشاطات أو الأعمال. عند ذلك يصبح التنظيم من الضروريات لتجميع الجهود وتوحيدها وتنسيق نشاطاتها من أجل تحقيق الهدف المنشود من تلك الأعمال.

ويطلق على الإطار الذي يوحد جهود العاملين ويجمع الوسائل والإمكانات التي تمنح القائد القدرة على تنفيذ خطط الوحدة أو المنظمة أو الإدارة. ولبناء أو تأسيس أي تنظيم لا بد من توفر العناصر الرئيسية التالية:

١. وجود هدف واضح يراد إنجازه.
٢. توفر نشاطات معينة يجب القيام بتنفيذها لتحقيق ذلك الهدف.
٣. وجود مجموعة من الأفراد تربطهم علاقة محددة.
٤. تحقيق اشتراك الأفراد في إنجاز الهدف عن طريق تجزئة العمل، واستخدام الوسائل والإمكانات والأجهزة والمعدات المتوفرة لتنفيذ ذلك العمل.

### أهداف التنظيم:

ينبغي لكل مصمم أي تنظيم عسكري بصفة خاصة أن يدرك من البداية وقبل كل شيء أن هدف بناء التنظيم هو إيجاد التوازن بين المهام الإنتاجية المتعلقة بالعمليات من جهة والمهام الإدارية المتعلقة بالوظيفة من جهة أخرى، واضعاً في الاعتبار أن تكون المهام الإدارية كافية ولكن محدودة. أي أنه لا يجوز بأي حال من الأحوال أو تحت أي ظرف من الظروف أن تساوي المهام الإدارية المهام الإنتاجية أو تتجاوزها من حيث الأهمية.

وهذا الذي يجب أن ينعكس على عقيدة التنظيم وبنيته، لأن الهدف من التنظيم العسكري نشر الموارد البشرية والمادية المتوفرة لتحقيق إنتاج أكبر فعالية ممكنة في القتال. ورغم بساطة هذه الحقيقة ووضوحها إلا أنها تشكل مشكلة للمنظم العسكري، ومن جهة أخرى بما أن التنظيم بحكم طبيعته يشمل سلسلة من الموازنات. والتي يتمثل أحدها بضرورة التوازن بين الحاجة للسيطرة من أعلى وبين المبادرة من أدنى. وكذلك بين رغبة القيادة بتوظيف الموارد المتوفرة حيث الحاجة إليها وبين الحاجة لتوفيرها محلياً

بالقرب لمواجهة المواقف الطارئة. إلى جانب رغبة القيادة برسم السياسة من جهة وبين رغبتها بتفادي الإفراط بالتفاصيل من الجهة الأخرى. لذلك ينبغي تقسيم السلطة بثبات ووضوح وتجنب المسؤوليات المتقاطعة. وباعتبار التنظيم من أهم عناصر العملية الإدارية وهو الوسيلة التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف المعلنة والمحددة. فإن أهم أهداف التنظيم بصفة عامة هي ما يلي:

١. توضيح الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات لوحدة التنظيم وبيان الوظائف التي تتكون منها.
٢. بيان وتحديد صلاحيات القيادة والأفراد الذين يشغلون وظائف وحدات التنظيم لتجنب تضارب الصلاحيات.
٣. تنسيق واجبات وحدات التنظيم والعمليين فيها.
٤. تحقيق الرقابة والإشراف الفعال على جميع الأعمال في التنظيم.
٥. تأمين بيئة عمل ملائمة لتحقيق التعاون الاختياري بين وحدات التنظيم وبين العاملين فيها.
٦. تنظيم سير العمل في التنظيم والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة في التنظيم لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

### مبادئ التنظيم:

انصب اهتمام مفكرو الإدارة السابقين باستخلاص بعض المبادئ العامة لإرشاد المنظمين خلال قيامهم بعمل التنظيمات. ولكن ليس هناك إجماع في الرأي فيما يتعلق بعدد هذه المبادئ، رغم أنها حظيت بترحيب واسع

وقبول كبير عند وضعها في بداية القرن العشرين وحتى أوائل الأربعينات الميلادية من هذا القرن. فهناك من ينكرها بينما هناك من يعتبرها ستة وتسعون مبدأ.

وهذا يتوقف على مقدار التفصيل الذي يصل إليه المنظم بتخيلاته، ولكن رغم ما أثير حول تلك المبادئ من انتقادات وشكوك. إلا أن العديد يطبق عند تخطيط التنظيمات، والاسترشاد بها لتسهيل مهمة المنظم عند قيامه بأعمال التنظيم. وسنتطرق خلال السطور التالية إلى بعض المبادئ الأساسية والتي تغطي موضوع التنظيم بشكل عام وتهم المنظمون العسكريون بصفة خاصة وهي:

### ١. وحدة الهدف:

لا بد من وجود هدف أو أهداف واضحة يسعى كل تنظيم لتحقيقها، ولا شك أن هذا المبدأ من البديهيات الأساسية في أي تنظيم بشكل عام، لأن التنظيم ما هو إلا وسيلة لتحقيق غاية، فعند غياب الهدف لا حاجة لوجود التنظيم، فعندما يتكون التنظيم من عدة وحدات يجب أن تساهم تلك الوحدات بشكل فعال في تحقيق الأهداف الرئيسية للتنظيم عن طريق تحديد أهداف ثانوية لتلك الوحدات بشرط أن تكون متكاملة ومتناسقة تعمل جميعها لتحقيق أهداف التنظيم الرئيسية من غير تداخل أو احتكاك.

### ٢. وحدة القيادة:

وينص هذا المبدأ على أن تبقى سلطة القيادة في كل مستوى من مستويات

القيادة لقائد واحد، وهو الذي يكون مسؤولاً عن توجيه التنفيذ بالنسبة للمرؤوسين وهذا بالتالي يحقق تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوحد الجهود.

### ٣. المرونة:

تعتبر فضائل أي تنظيم البساطة والاستمرارية وإمكانية تبادل الأجزاء، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق كون التنظيم مرناً وقابلاً للتكيف ويسمح بمواجهة التغييرات التي تحدث داخل التنظيم أو خارجه دون الحاجة إلى اللجوء إلى تغييرات رئيسية أو كبيرة على الهيكل التنظيمي، وفي الواقع أنه إذا فقد مبدأ المرونة فإن مصير التنظيم الجمود والذوبان التدريجي وفقدان القدرة على الاستمرار في تنفيذ المهام.

### ٤. تجانس الأعمال:

يتطلب هذا المبدأ ترتيب الواجبات والأعمال المتشابهة على شكل مجموعات في التنظيم، لأن الأعمال المتشابهة أو المترابطة غالباً ما تكون مشاكلها متشابهة وتتطلب قادة ذوي مستويات من الذكاء والتجربة والخلفية المتماثلة إلى حد بعيد في أغلب الأحيان. ورغم أن تجانس الأعمال هو المبدأ الغالب الذي ترتب بموجبه الأعمال، إلا أنه أحياناً ترتب الأعمال المتماثلة في مجموعات لغرض الاقتصاد والفاعلية.

٥. هناك ثلاث عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر بمدى الإشراف على التنظيم وهي **طبيعة الواجبات والمسافة والزمن**: وهذه

العوامل تعتمد على بعضها البعض ولذلك فإن نطاق الإشراف يعتمد على عدد المرؤوسين الذين يستطيع القائد المباشر الإشراف بصورة كاملة. لأن مبدأ الإشراف يحدد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس الإشراف المباشر عليهم ومراقبة أعمالهم، بحيث أن عدد الأفراد الذين يشرف عليهم الرئيس الواحد لا يزيد عددهم عن طاقة الرئيس ومقدرته، ويتوقف ذلك على عدة عوامل من أهمها: طبيعة العمل، قدرة الرئيس، قدرة المرؤوسين، والموقع الجغرافي.

### ٦. تفويض السلطة:

يتمثل هذا المبدأ في إعطاء الأفراد سلطة تتفق ومستوى مسؤولياتهم، بحيث تكون تلك السلطة كافية لحماية العمل إلى جانب منحه الحرية الكافية لممارسة تلك السلطة والتحلي بروح المبادرة خلال تنفيذ الأعمال. ولا بد أن يكون في الاعتبار أن تخفيض السلطة يحول دون حرية العمل، لأنه لا يستطيع اتخاذ أي قرار قبل الحصول على موافقة القائد، وهذا يقتل الروح عند المرؤوس وتفقد الثقة بنفسه.

ومن جانب آخر فإن الإشراف بالتفويض له نفس المساوئ، لأن القائد الذي يمنح السلطة بقدر زائد عن الحد المطلوب يفتقر إلى الثقة بالنفس فيسرف في تفويض السلطة لتجنب اتخاذ القرارات بنفسه.

وفي الواقع إن هذه المبادئ لا تشكل طابع صارم تتطلب تطبيقها دون تمييز. ولكنها تعتبر وسيلة تساعد على تصميم التنظيم ودعمه، ولقد أكد

الدكتور رونالد دانييل وهو أحد رواد الإدارة الأوائل على هذه الحقيقة إذ قال: (إن مبادئ التنظيم باختصار سيف ذو حدين: فإذا استخدمت بمهارة وترو فمن المؤكد أن تكون مفيدة في تحديد وتهذيب الهيكل التنظيمي، وإذا طبقت بإلحاح وعناد فربما تؤدي إلى هيكل تنظيمي جامد بيروقراطي ردى التكيف مع المتطلبات الفريدة لإحدى التنظيمات الفرعية.

### عملية التنظيم:

في الحقيقة إن كل دراسة تتعلق بقضايا القوات المسلحة تستند إلى قاعدة رئيسية هي المعركة. فالمعركة إذاً هي الهدف الأساسي للتنظيم العسكري. وجميع معدات القتال تعمل بأشكال مختلفة تناسب مع صفاتها ومميزاتها وأساليبها الخاصة من أجل تحقيق هدف مشترك.

لهذا فجميع صنوف ووسائل القتال المختلفة توضع تحت قيادة واحدة. ويسعى المنظّمون العسكريون خلال تصاميمهم للوحدات المقاتلة إلى نوعين من التنظيم: الأول عبارة عن تصميم وتطوير تنظيم دائم يكون بإمكانه تنفيذ أكبر عدد من المهام المتوقعة عادة. والنوع الثاني عبارة عن تصميم وتطوير تنظيم يوفر درجة كافية من المرونة تجعله قادراً مستقبلاً على التكيف حسب العمل المطلوب.

وبما أن طبيعة المهمة تفرض العمل المطلوب إنجازه، فإن أسهل السبل هو النوع الثاني المتمثل ببناء تنظيم يحقق مهمة واحدة بالمقارنة بإيجاد بنية تنظيمية تستطيع إنجاز عدد من المهمات خلال ظروف متفاوتة ومواقف متباينة، لأن الأخير يتطلب بعد النظر والتنبؤ بالمواقف المتعددة والمختلفة

والتي قد تستدعي استخدام التنظيم خلالها. إضافة إلى أنه يتطلب توفير الوسائل الضرورية لمتطلبات التنظيم ليستطيع تنفيذ المهام المكلف بها. لذلك يقوم بتصميم مثل تلك التنظيمات في مستويات القيادة العليا، ضباط كبار صهرتهم الخبرة ويتمتعون بقدرة كافية على التقييم السليم للواجبات الملازمة لعدد كبير من المهام والأسلحة والإمدادات والتموين والكفاءات والتغييرات الإنسانية الفردية اللازمة لإنجاز الأعمال المعينة، وتعرف النتيجة النهائية لمثل هذا الجهد بلائحة التنظيم والمعدات (TOE). ولكن وبشكل عام يمكن بحث أو تصميم أي تنظيم تحت العناوين الرئيسية الثلاثة التالية:

### أ. تعيين المهام:

وهو تقرير نوع العمل ويتمثل بتجزئة المهمة الرئيسية إلى واجبات محددة قابلة للتنفيذ، ولمنع التداخل والفجوات بين المهام المحددة لا بد من عمل تخطيط دقيق وواضح يفسر تجزئة المهمة إلى أقسام، وبنفس الوقت التأكد بشكل نهائي عند إضافة الواجبات أن يدفع ذلك جميع الجهود إلى تحقيق المهمة المحددة.

### ب. إقامة البناء:

وهو عملية تكوين البنية في عملية التنظيم وذلك عبارة عن تحليل الواجبات والمسؤوليات المعينة للأفراد الذين سيقومون بهذه الواجبات، ويتم تجميع الأفراد في نفس الوقت في وحدات وأجزاء وحدات تبعاً



لنوعية العمل المكلفون به. وخلال تنفيذ هذا العمل تبنى علاقات بين كل فرد وكل وحدة في التنظيم على أساس أن يلم كل فرد بكيفية تنفيذ واجبه الخاص في المستقبل داخل إطار واجب وحدته. وبالتالي تعمل جميع الوحدات ككيان واحد لتحقيق هدف مشترك والنتيجة النهائية لتكوين البنية عبارة عن شكل من العلاقات مبني على أساس واجبات محددة يجب أن ينفذها أفرادها بهدف متواصل يتمثل في توحيد جهودهم لتحقيق المهمة الإجمالية. وكخطوة نهائية في تكوين البنية للتنظيم يعمل مخطط توضيحي للنتائج ويعرف ذلك بمخطط التنظيم ويشتمل على وصف كتابي لواجبات ومسؤوليات كل عضو في التنظيم، بعد رسم الإطار اللازم للتنظيم.

### ج. توزيع الموارد:

ويتمثل هذا العمل بتعيين المصادر عن طريق تعيين واجبات الأفراد وتزويدهم بالمعدات الضرورية والمكان الذي سيعملون فيه والوقت الكافي لإتمام واجباتهم.

قد يحتاج العمل المراد إتمامه إلى تقرير مع السلطات عن طريق تسجيل كل مرحلة من مراحل العملية، ومن ثم تدرس كل مرحلة ويتبع نفس الطريقة في كل مرحلة ويكرر هذا الأسلوب حتى يتكون في النهاية قائمة مفصلة للأعمال الواجب تأديتها. وتجميع الوظائف لجزء واحد من المهمة، ويجب أن تكون متناسقة لكي يسهل إنجازها بسرعة وسهولة. ويجب أن تتداخل جميع الواجبات لضمان وحدة الجهود، وأن لا يحدث تكرار للجهود، وأن تحدد المسؤوليات بشكل واضح. ويعمل القائد مع الوحدة أو التنظيم

حسب جدول التنظيم والتسليح الذي أقرته السلطات المختصة. ويستطيع هذا القائد أن يمارس حقه في تحسين وتنظيم أعمال الوحدات التابعة لقيادته، ويستطيع تنظيم ضباط أركانه وقادة وحداته حسب مرئياته، وتنظيم الأحوال التي تتطلب دفع قوة تأثير وحدته، ويجب التصميم على نوع التنظيم الداخلي اللازم لسير العمليات التكتيكية، ويجب تنفيذ ذلك التنظيم لجميع مراحل حياة الوحدة.

### التنظيم والتسليح:

لا شك أن السلام يلعب دوراً رئيسياً في مشاكل التنظيم العسكري بعكس العوامل الأخرى كالعرق وطبيعة مسير العمليات والحالة الاجتماعية والتي يعتبر دورها ثانوي في التنظيم. إلى جانب ذلك فإن المهمة ليست صفة أساسية لتحديد السلاح، لأن كل مهمة قتال تتصف باتساع محدد. وبالتالي تتطلب تعاون مختلف الأسلحة، لأنها صفة رئيسية من صفات الوحدات الكبيرة التي تتكون من مجموعة من الوحدات مختلفة الأسلحة والتي تحقق توازناً يسمح بتنفيذ المهام المختلفة.

ولقد أصبح السلاح باهظ التكاليف، والمقصود بالسلاح هنا مفهوم المحدد والمتعلق بالأسلحة فقط، فكيف إذا أضفنا عليه التجهيزات والعتاد وأكداش الذخائر والتي تتضاعف متطلباتها مع زيادة استخدام تلك الأسلحة ومتطلبات القتال. وفي الواقع ليس بإمكان أية دولة في العالم مهما كانت تملك من الثروة والقوة الصناعية أن تكون قادرة على تكديس عتاداً حديثاً لكل رجال شعبها المهيين للقتال منذ زمن السلم والمحافظة على إدامة

هذا العتاد في مستوى التقدم الفني والمتطور باستمرار. إذا ذهبنا إلى أبعد من ذلك وجدنا أن تطور التسليح وتحسنه يؤدي إلى تعقيده وغلائه وازدياد تخصصه، ولكن من الأفضل تسليح الوحدات حسب ملاكها الأساسي بوسائل عضوية ملائمة للاستخدام تحت جميع الظروف ودعمها عند الحاجة بوسائل إضافية بما يتناسب مع مهمتها الحالية.

وفي الواقع أن بعض الجيوش تدخل مختلف صنوف الأسلحة في قطاعات أصغر من الفرقة، مثل مجموعة اللواء التي يدخل في تشكيلها المشاة والمدركات والمدفعية وأسلحة الإسناد القتالي والإداري بشكل تصبح معه هذه المجموعة وحدة قتال ومناورة قادرة على العمل منفردة أو داخل مجموعة ألوية، ويتعلق الاختيار بين تنظيم الفرقة وما ينجم عن استخدام المجموعات التكتيكية، وتنظيم اللواء الذي يعمل بأسلحته العضوية بعوامل مختلفة من بلد إلى آخر، نظراً لتعلقها بقضايا إدارية واقتصادية وتدريبية وبشرية. كما يتعلق بعوامل جغرافية نابعة من طبيعة الأرض، تضاريسها ومدى سماحها بفتح القطاعات الكبرى وزجها في المعركة.

### الكم والكيف:

في الواقع أن الكمية العامة لا تتفق مع معناها الصحيح وقيمتها الحقيقية في حالة عدم دخول وزن القيم الكيفية فيها بكل مهارة، لأن الحقيقة تثبت عدم تعارض عوامل الكم والكيف بشكل مطلق، لأن الحل الحاسم لذلك يتوقف على قوات تتمتع بكفاءة عالية مع توفر العدد الكافي لتحقيق المهام الثانوية طويلة الأجل، لأن الوحدات الهجومية المختصة والتي تسليح بأفضل

الأسلحة وأكثرها دقة فيها مكان لعدد كبير من الاختصاصيين المحترفين. وبنفس الوقت فيها مكان لعدد آخر أقل كفاءة وخبرة كالمجندين الذين يكلفون بالأعمال الإضافية أو الذين يشكلون عناصر جاهزة لسد النقص الناتج عن خسائر القتال خلال الحروب.

ولا شك أن أغلب العسكريين يدركون صفات الوسائط المادية العسكرية الحديثة وكمياتها وتعددتها وتعقيدها وزيادة كفاءتها وفعاليتها، ولكن القليل منهم يعرف السلسلة المزدوجة للنتائج المتعكسة الناجمة عن ذلك. لأن إبداع وتنفيذ استخدام العتاد الفني الحديث الذي يوصل إلى الهدف المعين معقد ويزداد مع الزمن تعقيداً وصعوبة. ولكن الذي يسهل ذلك أن خدمة المعدات توزعت وأصبحت أكثر بساطة، فخدمة الدبابة مثلاً أربعة أفراد تزيد أو تنقص حسب التنظيم المستخدم، ويأخذ كل واحد منهم دوراً محدداً مما يزيد استخدامها بساطة.

### هرم القيادة:

إن عملية تكوين القيادة كهرم يتطلب معرفة العلاقة الكمية المتناقصة بين الطبقات المتتالية، ولقد قال نابليون يوماً: (إنني لا أستطيع قيادة أكثر من خمسة مرؤوسين مباشرة بآن واحد). ومنذ ذلك اليوم اتخذ العسكريون ذلك قاعدة لتنظيم سلسلة القيادة.

وفي الواقع إن القائد وعلى أي مستوى من مستويات القيادة يعتبر المسؤول الأول عن جميع ما تفعله وحدته أو تخفق فيه، وهذا يعطي الانطباع بأن القائد يجب أن يشرف شخصياً على كل عمل أو قرار يكون من مسؤوليته

وحدته. ولكن يعتبر ذلك مستحيلاً من الناحية العملية نظراً لتعقيد الأعمال العسكرية وانعدام الوقت الكافي لحل جميع المشاكل، لأن القائد عاجزاً من التحرك وسط قدر كبير من التفاصيل من ناحية، ومن الجانب الآخر لا يستطيع القائد أن يكون خبيراً في كافة التخصصات المتعددة رغم كونه مسؤولاً عنها.

ولا شك أن العامل الأساسي لتحقيق التأثير في السلوك الإنساني يتمثل في قدرة القائد على نقل رغباته إلى منفذيه. فإذا كان غير قادر على الاتصال بمرؤوسيه فهو وبدون شكل قائد غير فعال، والحاجز الواضح الذي يحد من قدرة القائد على الاتصال بمرؤوسيه هو المسافة إلى جانب حجم الجماعة، فكلما زادت المسافة أو حجم الجماعة زادت صعوبة الإشراف والسيطرة. ويتمثل أحد الحلول لتلك المشكلة بواسطة تقسيم الجماعة إلى مجموعات فرعية يقود كل جماعة فرعية قائد خاص. وبالتالي تعيين قائد للإشراف والسيطرة على القادة المرؤوسين، لذلك فإن أحد المميزات الأساسية التي تميز أي تنظيم رسمي تمثل في كون هذا التنظيم عبارة عن شبكة ثابتة وواضحة من العلاقات القائمة على أساس المناصب المتسلسلة، وهذه الشبكة هي سلسلة القيادة التي تنتقل بواسطتها المعلومات والتعليمات على التعاقب من القائد إلى المرؤوسين، وعن طريق ذلك الهرم القيادي يستطيع القائد مهما كان مستوى القيادة أن يمارس قدراً كبيراً من الإشراف والسيطرة على سير المعلومات والتعليمات والأعمال إلى داخل أو خارج وحدته أو في داخلها.

وهكذا يتضح مما سبق أن عملية التنظيم عبارة عن تصميم علاقات واضحة وثابتة بين الأعمال والمعدات والأفراد، إلى جانب تأمين المرونة الكافية بشكل تدريجي في بنية الوحدات لإتاحة الفرصة لتكييف التنظيم حسب المواقف المختلفة ليستطيع تحقيق المهام المعينة.

ويمكن تصميم التنظيم بواسطة ثلاث خطوات رئيسية تتمثل بتحديد المهام، بناء البنية التنظيمية، وتوزيع الموارد. وهناك بعض الأسباب الداعية لبناء أي تنظيم، إلى جانب المبادئ التي تحكم خطوات البناء، يجب أن يكون التنظيم النهائي قادراً على تحقيق المهمة بشكل فعال.

وفي الواقع إن تحقيق التوازن ضروري بين السلاح والوحدات الكبرى وبين سياسي التخصيص والدعم وبين الكم والكيف وإنشاء هرم القيادة بناءً على نسب معقولة هي المشكلة الحقيقية التي تواجه المنظم العسكري.

## التنسيق

عندما يتم تحديد شكل العلاقات في أحد التنظيمات، ينبغي تنسيق أعمال الأفراد، إذا عين لهذا التنظيم أن يحقق الهدف الذي نظم من أجله. ويعتبر التنسيق من الأعمال الإدارية ذات الأهمية الكبرى لاسيما في القوات المسلحة. لذلك فالعمليات العسكرية في بداية إطلاق النار والتحرك إلى أعقد هجوم جوي وبحري وبري على الشواطئ المحصنة بشكل دفاعي قوي، تكون مستحيلة التنفيذ بدون التنسيق. ولا شك أن النتائج المباشرة بدون تنسيق تكون الفوضى حتماً. لأن التنسيق يوحد الجهد الجماعي من أجل هدف مشترك.

وحيث إن التنسيق يعتبر عملاً من الأعمال الإدارية، فإنه يهدف إلى توحيد جميع التفاصيل المطلوبة لتحقيق مهمة ما. ويمكن أن يحقق الفعالية لقيادة جميع الدوائر المتعلقة بعمل ما وتوحيدها بعمل موحد وبأقل جهد واتصال. وهناك في الأساس نوعين من التنسيق، وهما تنسيق الفكر وتنسيق العمل. أما ما يتعلق في تنسيق الفكر فإنه يتطلب تطويراً مسبقاً للمفاهيم، وتشمل الأهداف والتي يراها عدة أطراف. وبذلك يتم تنسيق الفكر بين الأشخاص وتوحيد الرؤى. ولكن يتم تنسيق العمل قبل ذلك، الذي يتطلب الربط بين الأنشطة الجسدية، من حيث الوقت أو فيما يتعلق بعلاقة أحدهما مع الآخر. والأكثر أهمية فيما يتعلق في تنسيق العمل هما التوقيت والتسلسل في تنفيذ مراحل عمل ما. وتتجه

هذه المراحل إلى أن تصبح الخطوات المحددة في كل عمل. وهكذا لتسهيل العمل المنسق، تطرح الخطة الخطوات التي ينبغي اتباعها لتنفيذ العمل، وترتيبها ومكان ووقت تنفيذها. ويعطي التنسيق أفضل الأمثال على الحاجة إلى تمييز واضح بين المهام المختلفة في الإدارة. لأنه ليس من الممكن فصل التنسيق عن التخطيط. فمثلاً تنسيق الفكر يكون خلال عملية التخطيط وخلال جميع الخطوات الثلاث (التنبؤ - والتقدير - والتخطيط). والهدف من الخطة النهائية يتمثل في تحقيق تنسيق في الواجب من جانب التنظيم ككل. وبناءً على ذلك يمكن أن نعتبر التنسيق أسلوب فني لإيجاد التخطيط، وكذلك هدفاً لا بد من تحقيقه عن طريق التخطيط. وتتطلب عملية الإشراف والمراقبة بشكل تنسيق الفكر لهدف تحسين العمل خلال تنفيذ العملية. وخلال التنسيق يتحمل القائد مسؤولية مضاعفة، حيث أنه لا يطلب منه فقط أن ينسق مع الإدارات ذات الأهمية الأخرى فيما يتعلق في أعماله الخاصة، وكذلك الأعمال التي يريد القيام بها، وعليه أن يلتزم كذلك بضمان تنسيق أعمال مرؤوسيه. وعند ذلك يستطيع أن يحافظ على اتصاله بالوحدات الأخرى. إلى جانب ضمان العمل الجماعي في وحدته الخاصة.

### التنسيق في القوات المسلحة:

يتم التنسيق بين الوحدات المختلفة عن طريق القائد أو نائبه، إضافة إلى ذلك يكلف بشكل خاص الضابط المنفذ أو رئيس هيئة الأركان بالقيام بمسؤولية تنسيق هيئة الأركان، ومن المحتمل أن ينسق أعمال الوحدات



التابعة عندما يمنح الصلاحية لذلك. يقوم جميع القادة الذين يختصون بمجالات الاهتمام المشترك، بتنسيق القيادة عند تسلم أمر بتنفيذ واجب ما. وذلك بالتنسيق أحدهم مع الآخر لضمان انسجام عملياتهم وتوحيد جهودهم. لكي لا يكون هناك ثغرات أو تداخلات في المسؤولية والسلطة، خلال العمل في المستقبل. ورغم أن هذه الثغرات والتدخلات قد تظهر في البداية، ولكن تنفيذ مهمة ما يظهر تكرار المواقف التي تزيد مشاكل القيادة المشتركة. وعلى القادة معالجتها.

وفي المستويات العليا يتفق القادة على الأسلوب العام للعمل الذي يجب اتخاذه، ويرسم ضابط الاتصال أو هيئات أركانهم التفاصيل. وينبغي بل ويجب على القائد إشعار الإدارات المهمة الأخرى بأحد الأمرين: أحدهما توزيع المسؤولية، والآخر تحمل المسؤولية القائد أو شخص آخر.

أما بالنسبة لتنسيق الاتصال، يقوم القائد بالاتصال مع وحدة ثانية، عندما يكون في حاجة للاطلاع على الأحداث والتطورات في تلك الوحدة. وفي العادة تقوم الوحدات المساندة بالاتصال مع الوحدة المسنودة، إلى جانب ذلك يتم الاتصال بشكل متكرر بين مراكز القيادة العليا والدنيا، وكذلك بين الوحدات المتجاورة.

إن الهدف الرئيسي للاتصال من القائد أو من يمثله لتأكيد ضمان التفاهم المتبادل. ووحدة الهدف. ولتحقيق ذلك من المحتمل أن يبعث أحد القادة أحد مرؤوسيه إلى أحد الوحدات الأخرى للمحافظة على الاتصال وتمثيله. وهذا الإجراء يمنح الاستمرار في تبادل المعلومات ولتعزيز الاتصال الشخصي للتعاون وجهد التنسيق.

فيما يتعلق في تنسيق هيئة الأركان، غالباً تحقق هيئة الأركان الاتصال الأفقي مع الوحدات في نفس مستواها، وكذلك تنسيقاً عمودياً مع الوحدات الأعلى أو الأدنى. ويتم تبسيط التنسيق الأفقي والعمودي عن طريق مساندة هيئة الأركان. وعادة تحفظ مجالات معينة للتنسيق لاهتمام رئيس الشعبة، في الوقت الذي يحول التنسيق الأكثر روتينية إلى مرؤوسيه. وهنا يظهر من جديد دليلاً على مبدأ الاستثناء. فالتنسيق الروتيني يتم من قبل مرؤوس هيئة الأركان، وتحفظ الاستثناءات وأمور التفسير لرئيس الشعبة.

### الطرق الفنية للتنسيق:

وتتمثل الطرق الفنية للتنسيق: بثلاث طرق، وهي المؤتمر، والاتصال الفردي، والمراسلة.

**١. طريقة المؤتمر:** وهي عبارة عن اجتماع مواجهة، وهو عبارة عن أسلوب في التنسيق تستخدم بشكل متكرر، وعلى كل حال ربما يكون عالي التكاليف والجهود إلى حد ما فيما يتعلق بالوقت، ولا سيما إذا كان مواقع المشتركين في المؤتمر تفصلهم مسافات واسعة عن بعضهم. ولكن حالياً تحسنت الأوضاع. وبالتالي تم التخفيف من هذه المشكلة إلى أدنى الحدود، لما وفرته وسائل الاتصال الحديثة بوسائلها المختلفة، ولكن في القوات المسلحة تظهر مشكلة الأمن والإجراءات الإلكترونية المضادة التي تشكل خطراً على الوسائل الإلكترونية. لهذا يبقى مؤتمر المواجهة من أفضل السبل للتنسيق وأكثرها سرية وأمان. وهذا النوع من التنسيق يحقق مميزات أخرى متعددة. فأولاً سهولة اختيار المعرفة المتميزة

بالخبرة، والمجال الواسع في التجربة، والرأي. وغالباً يؤدي ذلك إلى أسلوب أفضل للعمل نتيجة لاقتراحات الأعضاء، وكذلك إمكانية إفشال تحيز الأفراد أو نسيانهم. إلى جانب تقصير المواصلات خلال التنظيمات الكبيرة، وكذلك بالنسبة للنظرة الثقيفية، ومن ذلك اتساع إدراك كل عضو. وقد يقوم بتقييم لمشاكل الأعضاء الآخرين، إضافة إلى مشاكل التنظيم الكامل. وبالتالي يعتبر ليس أقل أهمية إمكانية التعاون. ولقد أشارت الدراسات الحديثة أن هذه الميزة الظاهرة من المحتمل أن تثبت أنها لا تقل أهمية عن ميزة المحاكمة العقلية المشتركة.

**٢. الاتصال الفردي:** في الواقع أن طريقة التنسيق الفردي تعتبر الأكثر انتشاراً إلى أقصى حد. فخلال هذا النوع من التنسيق نجد أن القائد العادي يشترك بشكل واسع في الاتصال المباشر أي وجهاً لوجه، ومن المحتمل أن يكون ذلك إسراف في مضيعة الوقت إلى حد بعيد، وفي الحاجة الماسة إلى اجتياز بعض المسافات مهما كانت. وعلى ذلك فالتلفون يوفر الوقت ويحقق الفائدة المرجوة فيما يتعلق بتنسيق التفاصيل الثانوية. وعلى كل حال عندما يكون التنسيق شاملاً أو معقداً فلا خيار سوى التكرار على الطواف على كافة الدوائر المختلفة التي من الواجب التنسيق معها. فلو قارنا الاتصال الفردي مع طريقة المؤتمر فيما يتعلق بالحسنات والسيئات، فنجد من وجهة نظر القائد الذي يقوم بالتنسيق، يرى أن ضياع الوقت سيئة خطيرة. إلى جانب ذلك لا يستبعد أن يجب على القائد أن يكرر تنسيقه مع بعض الجهات، لغرض إزالة تفاصيل جديدة عُرِضت أو استحدثت أثناء تنسيق

لأحد مع دوائر أخرى. ومن ناحية الدوائر الأخرى التي تجري بالتنسيق معها، تعطي حقيقة أنه لا يتعين عليها أن تتخلى عن أعمالها النظامية لحضور أحد المؤتمرات، وهذه ميزة محددة. وبما أن السيئة الرئيسية بالنسبة للقائد هي سيئة الوقت، لهذا بإمكانه توفير الوقت بمجرد دعوة الأطراف الأخرى التي يريد التنسيق معها، وترتيب وقت لمقابلة كل منهم.

**٣. المراسلة:** من الممكن تحقيق التنسيق عن طريق المراسلة الكتابية، عند تعذر المؤتمرات أو الاتصال الشخصي لأي سبب من الأسباب. وكذلك في حالة عدم الضرورة لذلك. ولكن هذه الطريقة الفنية بطيئة إلى أقصى الحدود. وفي الواقع أنها لا تستعمل في الحالات العليا التي تتسم بالأولوية. وفي الحقيقة أن كل فرد يستطيع القراءة وبإمكانه اتخاذ إجراء فيما يتعلق بالمراسلة التنسيقية خلال وقت مناسب إلى أقصى حد بالنسبة له، وليس من الضروري استدعاء جميع الأعضاء من أعمالهم، وليس هناك ضرورة لطواف شخص واحد لمقابلة جميع الأشخاص الآخرين الذين يعتبر التنسيق معهم مهماً وضرورياً. وعلى ذلك توفر الوثيقة المكتوبة سجلاً دائماً، وينبغي دراستها بعمق وفي مراكز القيادة الأعلى. وينفذ تنسيق أكثر الأمور ذات العمل الطبيعي الروتيني بهذه الطريقة. وفي أغلب الأوقات تستخدم المراسلة إلى جانب الطرق الفنية الأخرى.

وكمثال على ذلك من المحتمل توزيع وثيقة مكتوبة على جميع الأطراف في أحد المؤتمرات لكي يقرأها الجميع قبل الموعد المحدد، حتى يحضروا وهم على استعداد أفضل لاختيار حل من الحلول. وبعد انتهاء المؤتمر

ينبغي أن يوزع ملخص مكتوب على الأعضاء ليشاركوا في آرائهم، وهذا لمجرد التأكد بأن الجميع عند التوصل إلى اتفاق أثناء انعقاد المؤتمر كانت بنفس التردد على المكان.

### الإشراف في التنسيق:

إن الإشراف بالتنسيق يعتبر من الأعمال الغير مرغوب فيها، وتعطي نفس نتائج تقليل التنسيق. ويتم الوصول إلى مرحلة تخفيض درجة التخفيف عندما لا يؤدي استخدام وقت الآخرين الثمين في تحقيق تنسيق الفكر إلى تحسين حقيقي في عمل التنظيم. وبشكل مثالي يتم في وحدة إيجاد قدر جيد من التنسيق الضروري بواسطة هيئة الأركان والقادة المرؤوسين باعتبار ذلك إجراء عمل روتيني دون حاجة أي فرد إلى توجيه لتحقيق التنسيق نحو مهمة خاصة الواجب تنفيذها.

ويجب ألا يغيب عن البال أن هناك خطر حقيقي في الإشراف في التنسيق في عمل الوحدات التابعة إلى الافتقار إلى الحاجة للبساطة في الخطة. فمن المحتمل أن تسرف الخطة في تنسيق الوحدات التابعة تجعلها شديدة التعقيد، وتترك مجالاً صغيراً جداً لروح المبادرة من جانب القادة المرؤوسين. وبصرف النظر عن كثافة تنسيق الفكر الهام في إعدادها، ينبغي للخطة أن تبقى بسيطة من حيث مفهومها، وتعين تلك التفاصيل الضرورية فقط لضمان حصول الأعمال المختلفة في الوقت المناسب، وتلائم الأعمال المتزامنة دون تداخل متبادل بينها.

وفي الواقع ينبغي بشكل ضروري في أغلب الأحيان تعيين قدر كبير من العمل المنسق من جانب الوحدات التابعة وخاصة عندما تكون العملية معقدة. وعلى كل حال ينبغي التذكر دائماً أنه إذا صارت تفاصيل التنسيق كثيرة التعقيد، فإن الهدف الكلي من التنسيق سوف يتم فشله. وذلك لأن الخطة لا يفهمها أولئك الذين مناط بهم تنفيذها.

### التوجيه:

إن التوجيه هو الخطوة الفعالة بين الإعداد وعمليات القتال، وتبرز أهميته بشكل أكبر بعد أن تكون العملية أو المهمة خلال التنفيذ. لأن التوجيه يضع العمل في طريق التنفيذ. لذلك يعتبر التوجيه يتمثل في تبليغ القائد للمرؤوسين ما يريد عمله. ويبدأ القائد عمل التوجيه داخل قواته بإصدار خطته، لأنها أحد الأوامر. وعندما يشعر القائد عن طريق وسائل السيطرة لديه أن العملية لا تنفذ حسب الخطة الموضوعية. يقوم بشكل متكرر بإصدار توجيهات جديدة. وهذه التوجيهات تكون بشكل متعاقب وعملية متواصلة تنتهي فقط عند تحقيق المهمة.

إذا أخبر القائد مرؤوسيه ما يريد تنفيذه عن طريق إصدار تعليماته، وبالتالي تساعد هذه التعليمات للبداية بالعمل، أو تكون عبارة عن إضافات إلى التعليمات السابقة أو أن تكون تعديلاً لها. ومن المحتمل أن تكون إعادة توجيه جهود المرؤوسين، لما تتطلبه وجهة نظر القائد حول المتغيرات في الموقف. وفي الواقع فإن المبدأ الأساسي في التوجيه الفعال يكمن في الإشراف الحاسم على تنفيذ الخطة. وعن طريق هذا العمل يتمكن القائد أن يعين مدى التوجيه الإضافي اللازم، وبنفس الوقت يستطيع اختيار الطريقة المناسبة للاتصال لغرض تحقيق النتيجة المبتغاة.

وفي الواقع أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر في درجة توجيه الضروري. وهناك أمثلة كثيرة على ذلك، فمثلاً العملية التي تتصف ببعض الجمود وعدم التكرار، تتطلب توجيهاً أقل مما تتطلبه عملية أخرى متغيرة. وبنفس الوقت تختلف العملية على أساس نظام التجميع في الصناعة، لأنها تجري صناعة المنتج نفسه بشكل مستمر، اختلافاً كبيراً عن موقف قتالي يحتاج إلى متطلبات متغيرة باستمرار. ولا شك أن حجم التنظيم وتعدد التعقيدات فيه تؤثر في مدى توجيه المطلوب. حيث إنه يتطلب جهداً توجيهي أكبر كلما كان التنظيم أكثر تعقيداً، إضافة إلى كون عناصره الفرعية المختلفة متباعدة ومتفرقة جغرافياً. إلى جانب ذلك هناك بعض العوامل الأخرى التي تؤثر في مدى توجيه اللازم، وهذه العوامل تتمثل في كفاءة المرؤوسين ومدى خبرتهم. فالمرؤوسون الذين لديهم مخزون كافٍ من الخبرة والتجربة والذكاء الفطري لا يحتاجون إلى الكثير من توجيه. وهذه حقيقة لها غاية الأهمية خاصة بالنسبة لتطور المرؤوسين، فأكثر المدراء المرؤوسين سوف يتحملون قدر أكبر من المسؤولية عن العملية، عندما يمنحون حرية كافية لتوجيه مرؤوسيهم الخاصين. وربما يتطلب تنظيم جديد قدراً كبيراً من توجيه، وعندما يتم التنظيم إجراءات قياسية ويطورها، من المحتمل تخفيض مدى توجيه من الأعلى بشكل جوهري.

### التعليمات:

التعليمات هي عبارة عن الرسائل التي يستعملها القادة لإيصال التوجيهات إلى المرؤوسين التابعين له. وكلمة التعليمات هي عبارة عن تعبير شائع

يستخدم لبيان كافة الأوامر بأنواعها المختلفة وأشكالها أيضاً إلى جانب التوجيهات المكتوبة والشفهية. ومن المحتمل أن تنطبق على النشاط اليومي للتنظيم كما في حالة القوانين، وربما تكون قابلة للتطبيق على الموقف الحالي، كأوامر التعليمات والأوامر الإدارية. كما أن إجراءات العمل الدائمة تأخذ نفس قيمة الأوامر والتعليمات، وتعتبر ضمن التعليمات.

وفي الواقع أن التعليمات المكتوبة أكثر دقة ووضوح من التعليمات الشفهية، ومن المحتمل أن تبقى وسيلة اتصال دائمة أو شبه دائمة مع الشخص الذي يستقبلها. وعلى كل حال فإن إعداد التعليمات المكتوبة تحتاج إلى وقت وجهد أكثر، فإذا كتبت بشكل مفصل واسع أكثر من الحد اللازم تؤدي إلى فقدان المرونة في العمل. علماً أن المادة المكتوبة التي يقرأها الشخص محدودة جداً. وفي الحقيقة ليست هناك أسس أو قواعد أو مبادئ ثابتة فيما يتعلق بالوقت الذي يحدد كيفية التعليمات شفهية كانت أو كتابية. وعادة تستخدم الأوامر الشفهية: في أوقات الطوارئ - وعندما يكون المطلوب بسيطاً - أو لتوضيح أمر كتابي - وخلال المواقف القيادية التي تكون وجهاً لوجه. ومن الجانب الآخر تستخدم التعليمات الكتابية: لإرسال الأوامر عبر المسافات الطويلة - وحين تستلزم التعليمات الكتابية الأرقام الدقيقة أو التفاصيل المعقدة لزيادة الإيضاح. عندما يمتد تنفيذ التعليمات على مدى واسع من الوقت، وعندما يكون المطلوب السجل الدائم لوجود التعليمات ضرورياً، وحين يلزم اتباع تسلسل خطوات العملية بدقة. والأسلوب الفعال لإرسال التعليمات أن يكون إرسالها شفهياً وكتابياً بنفس الوقت.



## مميزات التعليمات:

في الواقع أن الوضوح يعتبر العامل الأساسي الأول في أي تعليمات. إضافة إلى ذلك فإن الوضوح يعتبر أكثر أهمية من الأساليب الفنية أو الإيجاز. ولا شك أن تحقيق الوضوح يعني ليس هناك غموض أو التباس في كلمات الرسالة. وينبغي اختيار الكلمات بدقة متناهية، وينبغي أن تحمل نفس المعنى للمرسل والمستقبل، والكاتب والقارئ على السواء. وبنفس التأكيد على تجنب استخدام المختصرات الغير مألوفة ولغة التقنية المبالغ فيها في حالة وجود مجازفة للتعرض لسوء الفهم. وعلى كل حال فالمفضل والمرغوب غالباً الجمل القصيرة لسهولة فهمها ببساطة. ويوجد صيغ تحقيق مقياساً نسبية لكيفية نشوء مؤشر الصعوبة أو عامل التشويش في حالة الجمل الطويلة والكلمات ذات المفاصل المتعددة. لذلك فالوضوح مهم جداً بشكل خاص في التعليمات المكتوبة، لسبب قلة التلقين في مثل هذه الحالات، وينبغي أن يوضع في الاعتبار أن تكون التعليمات تامة وموجزة بقدر الإمكان. ويجب أن يكون الفرد المتلقي التعليمات يعرف بدقة حدود المبادرة المسموح له بهذا المجال، وحدود سلطته ومسؤوليته. وينبغي ألا يساوره أية شك فيما يتعلق بما يجب أن يعمل ونوعيته وحدود الإنجاز المرضي بالنسبة له ولقيادته. كما ينبغي تحديد مدة الوقت المسموح بها لإنجاز العمل. وخلال تقديم المهام للوحدات التابعة، ينبغي أن يوضح القائد استخدام التفاصيل أو الرسائل الخاصة بالتنفيذ فقط، والضرورية لتأكيد انسجام عمل كل وحدة تابعة مع خطة عمل مجمل القوة. وكلما كان الموقف أكثر إلحاحاً كلما زادت الحاجة

للإيجاز في التعليمات. وينبغي أن يكون أي طرح لأسباب الإجراءات المتبناة محصورة فيما هو ضروري للحصول على التعاون الفعال من المرؤوسين. هناك ميزة مهمة للتعليمات، والمتمثلة بأن تكون التعليمات واقعية. وممكنة التنفيذ. وهناك مبدأ مهم في إدارة القيادة يتمثل في استخدام قيادتك وفقاً لكفاءتها. وفي الحقيقة أن القائد الحكيم هو الذي يضع المبدأ السابق نصب عينيه دائماً عندما يصدر تعليماته، وفي حالة عدم قدرة الفرد أو الوحدة على تنفيذ التعليمات، من المحتمل عدم الاستجابة لها. أو ينبغي تغييرها أو تعديلها. لذلك على القائد أن يضع في الاعتبار حالة الشخص المتلقي هل هو يتمتع بما يكفي من السلطة والخبرة والقدرة على تنفيذ التعليمات بشكل مرضي. كما ينبغي للقائد أن يأخذ بالاعتبار الوقت والمعدات والأفراد والظروف الخارجية والمظاهر الأخرى التي تسمح للمرؤوس أن يستجيب إذا استخدم قادراً من الجهد والقدرة والمهارة.

### فعالية التعليمات:

في الواقع أن هناك حقيقة واقعية، تتمثل بأن التعليمات تصل المتلقي في الوقت المناسب. ومن أجل ضمان وصول أمرها في الوقت الملائم، ينبغي للقائد أن يضع في اعتباره أن هذه التعليمات تصدر في العادة خلال سلسلة القيادة، وتأخذ الوقت الطويل قبل أن تصل إلى الشخص المتلقي أو المنفذ. وأحياناً كما ذكر آنفاً يتم تجاهل طرق الاتصال العادية في الحالات المستعجلة فقط. ومن ناحية ثانية، يبين الاستعمال العادي لسلسلة القيادة احترام المرؤوسين، على أن يبقى جميع المتأثرين بالأمر على اطلاع بالأمور جميعها.

ينبغي إصدار الأوامر في وقت مبكر ومناسب لكي يمنح المرؤوسين الوقت الكافي لتقدير مواقفهم، وإعداد الخطط، وبناء التنظيمات، إلى جانب إصدار أوامره، وإعداد مرؤوسيهم بشكل خاص بكل ما يتعلق بالعملية التي سوف ينفذونها. ويجب على القادة ألا يستغربوا ويتوقعوا التأخيرات التي يحتاجها نشر الأوامر بشكل متتالي. وعندما يتعذر إصدار الأوامر المفصلة، هنا يجب إصدار الأوامر والتفاصيل الأساسية بشكل مجزأ. وفي أغلب الأحيان من الأفضل إصدار أوامر تحذير تنبئ لوقوع قريب للعمليات من أجل كسب الوقت لاتخاذ الإجراءات التمهيديّة اللازمة وكذلك الحفاظ على روح الأفراد وطاقاتهم.

### الإسراف في التوجيه:

لا شك أن الإسراف في التوجيه يحد من روح المبادأة، لذلك ينبغي أن يوضع ذلك بالاعتبار. وفي نفس الوقت ينبغي ألا تنتهك التعليمات بدون مبرر اختصاصات المرؤوس. وينبغي أن تشمل فقط المعلومات التي ينبغي أن يعرفها مرؤوس ما، لكي ينفذ مهمته بذكاء، وكذلك يعزز مهمة الوحدة الأعلى التالية. وكعادة أساسية وعامة ينبغي أن تبلغ المعلومات للمرؤوس بما يجب عليه أنه يعمل، وليس كيف يجب عليه أن يعمل. ومن المحتمل أن يكون من الضروري في بعض الأحيان أن يدرك الوسائل التي يجب استعمالها لتنسيق القوة بأكملها.

ولا شك أن وسائل الاتصال الممتازة والمتوفرة حالياً، تخفف من مشكلة التوجيه إلى حد بعيد. وفي نفس الحالة والمقدار تسبب مشاكل الإسراف في

التوجيه علماً أن التلفزيون يوفر احتمالات كبيرة فيما يتعلق بالتوجيه. علماً أن الإسراف في التوجيه يقيد روح المبادرة بسبب الإسراف في ذكر الكيفية بدلاً من الإسراف في ذكر الأسباب. وعادة خلال إصدار التعليمات من الممكن توضيح سبب إصدار الأمر. فالفرد مثلاً ينبغي أن يكون على اطلاع. وينبغي باستمرار أن تترك التعليمات بعض التخطيط المفصل للفرد الذي يتلقاها، لأن بعض الظروف غير المتوقعة تتطلب استخدام روح المبادرة، تنشأ في أغلب الأحيان، فعندما يفهم الشخص الذي يتلقى التعليمات لماذا صدرت أصلاً، فإنه يصبح أقدر على تكييف أعماله وفق الهدف الإجمالي. وكذلك يساهم توضيح الأسباب في رفع المعنويات وتعزيز التعاون. ولا شك أن الأشخاص يختلفون في أوجه عديدة ماعدا الأسلوب الذي يفسرون بواسطته التعليمات. وينبغي عدم تجاهل هذه الحقيقة من قبل القائد عند إصدار الأوامر: فكلما كان المرؤوس مفهوماً بشكل أفضل واستجابته المحتملة للأمر متوقعة كلما كان التوجيه بشكل أفضل. إذا كان من المفروض أن يكون التوجيه فعالاً، ولا بد من وجود الطاعة بشكل مرضي. ومن المحتمل تحقيق قدر أكبر بزيادة من النجاح، وفي حالة كون التابع يريد بشكل فعلي تحقيق أحد المهام بسبب لأن العمل مرضياً بذاته، أو أنه يحقق الرضى الذاتي نتيجة لتحقيقه، فالمرؤوس لا يجد متعة في صدور الأوامر إليه دون ممارسة شيء من التفكير أو المشاركة من جانبه. ويترك الأمر المباشر رغم كونه أساسياً أحياناً. وللتوصل إلى النتائج المطلوبة، يوجد طرق عديدة من الممكن بواسطتها إصدار أمر ما. ويتوقف ذلك على الظروف.

في الواقع أن الأمر المباشر هو الأمر الذي يمنح المتلقي خياراً محدوداً أو لا يترك أي خيار له. ويلمزم في أغلب الأوقات خلال المواقف الطارئة قصيرة المدى، لوقف التنفيذ أو التأخير أو إصلاح الأفراد المتمردين أو المهملين أو غير المكترثين، أو لتوضيح التعليمات. رغم أن الأوامر المباشرة ذات أهمية وضرورة بشكل متكرر فيما يتعلق بالفاعلية قصيرة المدى، ولكنها لا تحقق التطور الطويل المدى للمرؤوسين.

وخلال الواجبات الروتينية لا يحتاج أغلب المرؤوسين الأكفاء، ولا سيما الضباط وضباط الصف الرئيسيين أكثر من الاقتراح الواضح. رغم أن التقليد العسكري يعتبر أن اقتراح القائد يتصف بالأهمية كالأمر، ولكن استخدامه بشكل عام يتوقف على درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين بشكل خاص.

### السيطرة:

السيطرة هي عبارة عن الوسيلة التي يمارسها القائد لتقرير هل كانت تعليماته وأوامره يجري وضعها موضع التطبيق. علماً أن الخطة تكون لا فائدة منها ما لم يبلغ المرؤوسين بدور كلاً منهم في دوره في العملية. وأن يتأكد القائد ويضمن أن كلاً منهم يفهم واجبه، وينفذ بشكل مناسب حسب المطلوب. وفي الواقع أن السيطرة تهدف إلى تقييد التنفيذ لضمان تحقيق المهمات. وهي عبارة عن الإجراء الذي يتخذه القائد لتأكيد التقيد بالخطط والأفكار والتعليمات والسياسات لطريقة تحقيق الهدف. وتمنع إمكانية وقوع الخطأ في أحد الأعمال الأخرى أو الفشل في التنفيذ من قبل المرؤوسين، وتملي ممارسة السيطرة على تنفيذ الخطة.

وفي الواقع أن عمل السيطرة هو بشكل أولي ضمان تنفيذ التعليمات بالطريقة التي يريدها القائد. والخطوات الأساسية الثلاث في السيطرة هي: إيجاد المقاييس، ومقارنة النتائج بالمقاييس، واتخاذ الإجراءات للإصلاح. ونستطيع دمج الخطوات الثلاث مع بعضها بشكل متسلسل لأنها عبارة عن عمل متداخل بما يلي: قبل أن يستطيع القائد من تقدير درجة الإتقان التي استطاع المرؤوسون الوصول إليها فيما يتعلق في تحقيق مهامهم المعينة. ينبغي للقائد إيجاد المقاييس لتقييم النتائج عن طريق مقارنتها بالمقاييس. والمقياس هو عبارة عن المعيار للقياس والمواصفات المقدمة لصانعي المعدات العسكرية هي عبارة عن مقاييس، وبالتالي تصبح المواصفات الخاصة بوحدة لباس أو نقل أو سلاح، جميعاً مقاييس لقبول أو رفض هذه أو تلك الوحدات.

إضافة إلى ذلك تحدد مقاييس للإنجاز من أجل تحديد قدرة الأفراد والوحدات على أداء العمل بفاعلية. وبالإمكان أن يُقيم إنجاز الوحدة من خلال اختبارات التدريب الخاصة بالتشكيل الأكبر. وتتوقف مقاييس هذه الاختبارات على أساس وضع الوحدة الحالي، وهل الوحدة تتميز أولاً بالمهارات الضرورية للقيام بعملها بنجاح في القتال. وتشمل المقاييس الفردية لإنجاز مجموع النقاط التي ينبغي الحصول عليها في إطلاق الأسلحة لضمان تأهيل الفرد لكي يكون خبيراً أو رامياً ماهراً أو هدافاً إلى جانب درجة البراعة في أحد المهارات العسكرية اللازمة لإعطاء تقييم البراعة. وفي الواقع فإنه بدون مقاييس الإنجاز من الصعب تخيل كيفية تقييم الإنجاز. ويبقى

المقياس أن يصلح أن يكون طريقة معتمدة للقياس، مع توفرها لقياس الفرد أو التنظيم من حيث نوعية وكمية وتكاليف أية إمكانات مطلوبة. وينبغي أن تتوافق المقاييس مع الأهداف النهائية للتنظيم. فمن المحتمل ظهور العديد من المعاضل، عند إهمال ذلك. وفي الحقيقة أنه ليس عملياً أن نحدد نفس مقاييس المظهر لأفراد وحدة قتالية في الميدان كوحدة يحتفظ بها في مقراتها، لأن هدي التنظيمين مختلفين. وعلى ذلك ليس من التصرف العادي أن يركز القادة على مقارنة النتائج بمقارنتها بالمقاييس المرتبطة بشكل غير مباشر بالهدف على حساب المقاييس الأكثر أهمية. ويكون مثل ذلك الأمثلة الأكثر تكراراً لهذه العادة. التأكيد على أهمية الإنجاز بدلاً من النتائج المحققة، وكذلك الإسراف في تأكيد أهمية ما يسمى بمؤشرات المعنويات، بينما تترك الفعالية الإجمالية للقتال.

عند التعبير عن القياس من الأحسن والمطلوب غالباً استخدام وحدات أساسية. ولا تخضع وحدة القياس الأساسية للتقلب في قيمتها بسبب عوامل خارجة عن إطار العمل.

خلال تحديد المقاييس يستخدم إجراء منطقي. في البداية يتم إخضاع العملية لدراسة تامة من أجل تقدير ضرورتها وأنها كما هي مؤلفة حالياً، تمثل الطريقة المثلى إلى أعلى حد لتحقيق هدفها النهائي. ومن بعد هذه يبدأ بتقييم الإنجاز من حيث الكمية والنوع. وفي تحديد المقياس تعتبر حالتا العملية والمعدات ثابتتين ويصرح بهما كذلك. وحين يعبر عن المقياس كمعدل ينبغي حساب الإرهاق والتأخير. ومن المحتمل أن يكون مثل هذا

المقياس عبارة عن المسافة التي يستطيع الفرد من المشاة أن يقطعها خلال يوم واحد لمدة ثمان ساعات.

وتعتبر الخطوة الثانية في عملية السيطرة هي مقارنة النتائج بالمقاييس. ولهذا السبب يراقب القائد شخصياً وبدقة تنفيذ الخطة، ويتلقى التقارير حول تقدمها. وتقارن الملاحظات والتقارير بالمقاييس الموضوعية مسبقاً لقصد تعيين الدرجة التي يتفق بها الإنجاز الفعلي مع الخطة. وعندما يتعذر اتفاق الإنجاز والخطة، ينبغي للقائد أن يحدد التأثير النهائي على المهمة. عند ذلك تصبح عملية التصحيح ضرورية. علماً أنه خلال هذه الخطوة، يصبح مبدأ الاستثناء قابلاً للتطبيق بشكل خاص إذ يحفظ مدى اهتمام القائد من قبل الأركان. ويبلغ القائد أن كل الأمور تسير حسب الخطة الموضوعية، ما عدا بعض الفترات المهمة لا تسير كذلك. وتبين النتائج الممكنة لمثل هذه الانحرافات، ويصمم أسلوب للعمل لمعالجة هذه النتائج. ومن المحتمل تأخر إحدى الوحدات عن الوصول إلى موقعها الهجومي، وهذا يتطلب تغييراً في وقت الهجوم ومزيداً من التنسيق مع الوحدات المعينة الأخرى. وفي النهاية ينبغي للقائد أن يركز على نقاط السيطرة الحاسمة. فمن الصعب عليه أن يتأكد من إنجاز الأنشطة تحت سيطرته بمقارنتها بجميع المقاييس المتوفرة. لأن الوقت والجهد اللازمين لاتخاذ مثل ذلك الإجراء، قد يكونان مذهلين، وهذا يكون بصفة خاصة في المستويات العليا من القيادة. ومن أجل ذلك يركز القائد على نقاط معينة في العملية، وبأمل أن تظهر درجة كمال التقيد بعدد كبير من المقاييس. وهناك أمثلة على ذلك تتمثل في



مراكز المراقبة ومراكز الإذن بالنشر ومراكز الاتصال. وتحتاج مقارنة النتائج بالمقاييس تقييماً ذاتياً من قبل القائد. وخلال التقييم من الأحسن له أن يركز على تلك المظاهر الواضحة القابلة للقياس الموضوعي. وفي أغلب الأوقات وخلال أحد العمليات تصبح الأساليب أوضح من التقدم نحو تحقيق المهمة الأكبر. وعلى كل حال هناك قاعدة عامة تتمثل بأن يقوم التقييم على أساس النتائج بدلاً من الأساليب. وعلى كل حال فهناك أوقات يكون فيها من الضروري تقييم الأساليب. لأنها مهمة لأسباب تتعلق بالسلامة أو الاقتصاد أو لغرض تحديد الأسباب التي من أجلها لا تكون النتائج ذاتها في مستوى المقاييس.

وفي الواقع أن تقييم إنجاز العاملين في الدوائر مهمة صعبة بشكل خاص. فالمجموعة المتنوعة من الأعمال التي يعملون بها كالطباعة وحفظ الملفات واستخراج النسخ والبحث والمراجعة وإجابة الهاتف والاستقبال. تجعل من الصعب القيام بتقييم موضوعي لعملهم، بنفس الوقت تجعل من السهل عليهم إلى حد ما أن يعملوا بشكل دون الحد الأعلى لمقدرتهم. وفي هذه الحالة وفي كثير من الأوقات من الضروري تقييم الأساليب. وتتطلب الطريقة الفنية المطورة حديثاً لتدريب المشرفين على تقييم عمل الأفراد الكتبة عن طريق استعمال الأفلام. وبالتالي يراقب المتدربون الأفلام التي سبق أن صورها العاملين في دائرة ما. ومن ثم يقيمون كفاءة عملهم. وبعد فترة من التدريب على هذا الشكل، اتضح أنه من الممكن الاتفاق بين المقيمين فيما يتعلق بمدى كفاءة عمل القوة العسكرية. وبالإمكان تطوير هذه الطريقة

الفنية لدرجة أعلى في المستقبل، لتساعد في تدريب الأشخاص على تقييم مظاهر أخرى عديدة الإنجاز، تتميز بكونها تتعلق بالنوع بشكل أساسي، بدلاً من كونها تتعلق بالكمية.

وهناك طريقة مستعملة بشكل متكرر في القوات البرية وفي التشكيلات الكبيرة لتقييم إنجاز الأفراد والوحدات، وتتمثل في اختبارات التدريب. وتقدم اختبارات التدريب المتعلقة بالوحدات البرية إلى الأفراد عند انتهاء التدريب الفردي على القتال الأساسي والمتقدم، وكذلك للوحدات عند إتمام المراحل المختلفة لتدريب الوحدات. ورغم أن هذه الاختبارات ليست فعالة تماماً إلا أنها من المحتمل أن تشكل أحسن توقع بالإنجاز القتالي في المهارات الخاصة التي يجري اختبارها. وعلى كل حال لا يمكن استخدام الاختبارات وسيلة وحيدة لتقييم الإنجاز. وبعد ذلك النسيان الفوري لكل ما تعلمه. لذلك يجب أن تقدم معظم تقييمات الإنجاز على أساس الملاحظة الشخصية الدقيقة والمتواصلة إلى حد ما، وتقييم مظاهر نوعية العمل، التي تكملها الاختبارات والمعلومات الكمية، حيثما يكون ذلك ممكناً في القوات المسلحة. ليس من السهل إعطاء حساب موضوعي مرتبط بالهدف الرئيسي. ولذلك تجري محاولة للتوصل إلى معلومات تتعلق بالكم تقريباً حول كل شيء يمكن إخضاعه لمثل هذا الحساب، على أمل أن يحقق الشيء المركب من مثل هذه المعلومات تقديراً لفاعلية في عمله الإجمالي. ويدخل في هذا الإطار عادة عوامل فردية متعددة ومتنوعة. وإذا كان في الإمكان وجود معلومات تتعلق بالتكاليف مثل الصيانة والقيمة الإجمالية للمعدات

المفقودة أو التالفة أو المدمرة. لقصد مقارنة الإنجاز الفعلي بالمقاييس المحددة، ينبغي للقائد أولاً أن يحصل على حقائق الموقف. وبعد ذلك يحلل أو يقيم هذه الحقائق. ومشكلة الحصول على الحقائق مهمة جداً، وتصبح أكثر صعوبة عندما يكبر التنظيم في حجمه وتعقيدته. كما ذكر سابقاً يتم عادة تحقيق جميع الحقائق عن طريق الملاحظة الشخصية والتقارير.

وليس هناك مانع أن تجري الملاحظة الشخصية خلال التفتيش الرسمي أو خلال الزيارات الغير رسمية. وفي هذه الحالة ينبغي أن يؤخذ بالاعتبار أن الهدف لجولات التفتيش وتفتيش الدوائر، الهدف منه هو التأكد من طريقة الإنجاز وحالة إحدى الوحدات الداخلية. وليس المطلوب اتخاذ إجراءات تأديبية. وفي الواقع ليس هناك أية بديل مرضي تماماً للملاحظة المباشرة والاتصال الشخصي، ومهما كانت الحالة فهذه الطريقة للحصول على الحقائق هدراً للوقت. فمن الصعب حسب طبيعة الأمور أن يفتش قادة الوحدات الكبيرة شخصياً العمليات إضافة إلى نتائج في جميع نقاط السيطرة. لذلك عليهم الاعتماد على التقارير، أما من القادة المرؤوسين، أو من أعضاء هيئات أركانهم، فيما يتعلق بإنجاز جوانب عديدة من المهمة. وليس من الممكن المبالغة في التأكيد بأن التقارير لا تحل محل الزيارات أو جولات التفتيش التي يقوم بها القادة وأركاناتهم بشكل شخصي.

وهناك اختلاف في طرق إرسال التقارير وكذلك تكرارها عند اللزوم وتفصيلها. كما يوجد ثلاث مميزات مهمة للتقارير وتتمثل تلك المميزات في صدورها في الوقت المناسب، وصحتها، وإيجازها. وتحدد متطلبات

الموقف التكتيكي قيماً عالية لجميع المميزات الثلاث. علماً أنه لا يتصف الوضع الإداري باهتمام وميزات أقل مع الأخذ بالاعتبار أهمية توقيتها. وعلى كل حال ففي حالة القتال تتطلب معلومات أكثر انتشاراً كعدد الإصابات المتعرض لها إلى جانب عدد الطلقات المستنفذة خلال الأربع والعشرين الساعة الماضية.

ينبغي في أي موقف من المواقف إعداد التقارير من حيث الكيفية التي ستستخدم بها. ويعطي استخدام العرض البياني لمثل هذه المعلومات الفرصة للفرد الذي يقارن الإنجاز الحقيقي بالإنجاز الموجه للقيام بهذا العمل بشكل سريع. ويعتبر هذا صحيح بشكل خاص بالنسبة للمعلومات التي يمكن إخضاعها للشكل العددي. ونرى الآن الأمثلة على هذه العروض للمعلومات خلال عرض معاملات الحوادث ومستوى الإنجاز، والتموين، وعلى كل حال فإن مثل هذه المعلومات لا تكفي لبناء العمل التصحيحي على أساسها، ولكنها تبين مجرد الحاجة لقدر كبير من المعلومات يمكن بناء العمل التصحيحي على أساسه. ورغم القيام بالخطوتين الأساسيتين الأوليتين للسيطرة ثم القيام بهما بشكل مناسب فيما يتعلق بالمسؤولية عن المقاييس وأسباب الانحرافات فيها معروفة، ولكن ليس بالإمكان إنتاج أية سيطرة. وتبين هذه الخطوة العلاقة القائمة بين التوجيه والسيطرة. وغالباً يتكون العمل التصحيحي من إصدار التعليمات الجديدة والتي بدورها تتطلب السيطرة. وبناءً على ذلك وبواسطة هذه الطريقة يتحدد بشكل ممتاز مفهوم القائد لتحقيق المهمة الناجحة.

إن العمل التصحيحي يتكون من نوعين، يتمثل أحدهما في العمل التصحيحي المباشر لتأكيد بلوغ الهدف، أما النوع الثاني فإنه العمل التصحيحي الإداري لمنع التكرار. وغالباً ما يتطلب العمل التصحيحي والذي يهدف إلى ضمان التحقيق المباشر للمهمة. وهناك أساليب مماثلة لتلك الموجهة نحو العمل التصحيحي الإداري. وتختلف الأهداف فقط. فالعمل التصحيحي الإداري يتطلب المزيد من التحقيق، ولا سيما خلال حالة الصعوبات المتكررة، لقصد تعيين طبيعة العوامل المسؤولة، إضافة إلى الإجراء التأديبي. إذا أظهر التحقيق ما هو مؤكد، والتخطيط لمنع تكرار الموقف، والبدء بإجراءات أخرى يوافق عليها القائد. وتوجيه العمل التصحيحي نحو اكتشاف سبب الفشل وتصحيحه لغرض منع التكرار، أكثر أهمية من محاولة تحديد المسؤولية كأساس للعمل التأديبي أو إيجاد كبش فداء.

غالباً أو دائماً أن يتم الإخفاق في تحقيق النتائج المرادة عن ظروف خارجة إلى حد ما عن سيطرة القائد المرؤوس المباشر. وغالباً ما تتمثل هذه الظروف بالطقس وفقدان المعدات القديمة وتعطلها، وعدم القدرة على إعادة الإمداد إلى جانب مصاعب أخرى غير متوقعة أمام موقف القيام بالعمليات. وعندما تشكل مثل هذه العوامل المؤثرة والغير متوقعة أو متنبأ بها انحرافات خطيرة عن الخطة، ينبغي للقائد أن يتخذ إجراء ما لتخفيف تأثيرها. ولتحقيق هذا الأمر ربما يعمل بعض النشاطات للدعم اللوجستي مثل الصيانة والإمداد، ومن المحتمل أن يوفر دعماً قتالياً إضافياً للقائد

المرؤوس. فمثلاً من المحتمل أن يلحق قائد الفرقة كتيبة دبابات إضافية بأحد الألوية، للتعويض عن النشاط غير المتنبأ به لقوات العدو المدرعة في منطقة ذلك اللواء. من الممكن ألا يكون توفير الدعم الإضافي لأحد المرؤوسين كافياً للتعويض عن الأحوال الغير متوقعة. فالمقاومة القوية من قبل العدو والغير متوقعة أو هجمة ذرية للعدو أو الهجوم بقوات محمولة جواً، ومن المحتمل فشل وحدة مجاورة في تحقيق مهامها، أو فشل أحد الوحدات التابعة نتيجة لأحوال داخلية، في تحقيق مهمتها الخاصة. جميع هذه الأحوال تتطلب تعديلاً رئيسياً في خطط القيادة بكاملها. ومن هذا التعديل للخطط هو جزء أساسي في العمل التصحيحي. وبناءً على ذلك تولد الدورة الكاملة لأعمال التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والسيطرة. وغالباً ما يكون الفشل في تحقيق الأهداف المطلوبة نتيجة تعليمات غير واضحة. وبمثل هذا الموقف ينبغي للقائد أن يوضح بشكل دقيق ما هو المطلوب. إلى جانب ذلك، ينبغي له أن يدرس تعليماته في المستقبل بشكل أكثر دقة، لتأكيد نقلها لرغباته بشكل واضح. وفي بعض الحالات قد يكون الفشل ناتجاً عن ما هو أكثر من سوء فهم التعليمات. ومن المحتمل أن يكون الفرد الفاشل يفتقر إلى التدريب والخبرة وهي من الأشياء ذات الأهمية الكبرى ومن ضروريات العمل. فإذا كان هذا واقع الحال، فعند ذلك يجب تزويد المرؤوس بالتدريب الإضافي، وخلال بعض الحالات قد يفرض الموقف استبداله بشخص آخر أكثر جدارة وخبرة. وفي الواقع أن التنظيمات العسكرية تتكون من أفراد من البشر، وبغض النظر عن درجة إتقان

تنفيذ أعمال الإدارة الأساسية، ينجح التنظيم فقط بحدود المدى الذي يكون فيه الأفراد الذين يشكلون التنظيم مستعدين وقادرين لبذل الجهد لتحقيق مهماتهم المعينة. وينبغي تطوير الرغبة في كل فرد إلى حد ما، وبشكل ما، لتنفيذ واجباته بشكل فعال. وواجب القائد هو إثارة هذه الرغبة.

ممارسة السيطرة: إن القاعدة بشكل عام تتمثل في أن الشخص الذي يصدر أمراً لا بد أن يحدد مقياساً. وبالتالي هو الشخص الذي يمارس السيطرة على تنفيذه. ويقوم بالتصحيحات إذا كان ذلك لازماً. ويمثل هذا المفهوم بأن سلطة السيطرة على عمل معين لا تفوض للشخص الذي يعتبر مسؤولاً عن القيام بذلك العمل بمفهوم عدم التوافق بين المسؤولية والسيطرة. وبناءً على هذا المفهوم تصبح السيطرة بمستوى أعلى بدرجة واحدة من مستوى المسؤولية عن التنفيذ. أي أن السيطرة تصبح في مستوى الموجه.

ويمكن رؤية المظاهر العملية في مفهوم عدم التوافق مسؤولية التنفيذ والسيطرة عندما يأخذ الشخص بعين الاعتبار القدر الكبير من الوقت والجهد الذي تتطلبه كل منهما. ومن المحتمل أن يكون من السهل نسبياً على القائد أن يبقى بدون عمل في مركز القيادة وبناءً على المعلومات التي يستقبلها خلال سبل اتصالاته، يعد خطته ويصدر أوامره. ولكن عند إصدار الأوامر لا يمكن للقائد أن يفوض السلطة لمرؤوسيه لكي يشرفوا ويسيطروا على تنفيذهم لها. بالذات. لهذا ينبغي له الخروج من مركز قيادته ليرى بنفسه سير العمل. وفي حالة أن القائد أصدر جميع الأوامر، فمن الواضح أن من المستحيل حسب طبيعة الأحداث أن يقوم

هو وأركانه بجميع متطلبات السيطرة الضرورية. وفي الواقع أن هناك طريقة واحدة فقط للخروج من هذا المأزق. وهي أن يفوض القائد لمرؤوسيه سلطة إصدار الأوامر كحق خاص بهم. وعند ذلك يصبح المرؤوس مسئولاً عن السيطرة على تنفيذ أوامره الخاصة. وبهذا يمكن تبسيط عمل القائد لدرجة كبيرة، ليس فقط من حيث التخطيط والتوجيه، ولكن أيضاً من حيث السيطرة. في حالة أن يكون هناك تنظيمًا مركزيًا، حسب الاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية في الدرجة العليا. وعندما تفوض السلطة والمسؤولية للدرجات الدنيا، تنتهي مركزية التنظيم. لذلك فآية تنظيم ربما يجعل مجالات محدودة للمسؤولية والصلاحيات مركزية.

في الواقع أن هناك طرق يؤثر القائد بواسطته فعلياً في درجة المركزية داخل التنظيم، ومن ثم سلطة سيطرة مرؤوسيه، وهذا يتحقق من خلال العلاقات التنظيمية التي يعينها والمهام التي يحددها لمرؤوسيه. وهذا يكون صحيحاً في حالة القتال في صفة خاصة.

إن حدود السيطرة يعتبر عامل رئيسي ثاني في تقرير مركزيتها، فالحدود الواسعة للسيطرة بطبيعتها تستلزم لامركزية المدى الضيق بشكل ملازم تقريباً إلى مركزية السيطرة. ولكن بغض النظر عن العاملين المجردين، المهمة والتنظيم، تمتع فعلياً التنظيمات اللامركزية بمميزات معينة، من حيث التفويض على كل من القائد الأعلى والقادة من المرؤوسين. وهناك بعض القادة الغربيين يحددون بعض فوائد اللامركزية بصفتها تطوراً حازماً بالمسؤولية وروح الابتكار، بالإضافة إلى القدرة على الإبداع لدى القادة،



إلى جانب ذلك توفر عدداً أوفر من القادة الاختصاصيين الجديرين بالترقية. يستلزم تفويض السلطة للمرؤوسين احتمالاً كبيراً من الصبر والسيطرة على النفس وضبطها من قبل القائد شخصياً. فلا شك أن إعطاء الجواب لشخص ما سيكون أسهل من بذل الوقت لإرشاده إلى حل سليم يعطيه الشعور بأن ذلك ثمرة اجتهاده، وبهذا الأسلوب يكسب قادراً أكبر من الثقة، ويطلب قادراً أكبر من المسؤولية. والوقوف جانباً أثناء ملاحظة الأخطاء هو تجربة مخيبة للآمال. ومع ذلك فالفرد غالباً ما يتعلم من أخطائه. والإشراف الشديد بشكل زائد عن الحد المعقول يحول دون تطور المرؤوسين. فإذا حرم شخص من أسلوبه في إنجاز عمل ما، فمن المحتمل أن يذهب إلى قبره، وهو يظن أن أسلوبه كان صحيحاً، ولو سمح له باستعماله لعمل بشكل أفضل. ومعظم الناس يكتشفون أخطائهم الخاصة قبل حدوث دمار شديد. وفي هذه الحالة يتعلمون درساً حقيقياً.

ولكن يوجد عقبات نفسية أمام تفويض السلطة الكثير منها في شخصية القائد. فمن المحتمل أولاً شعور القائد بافتقار المرؤوسين، وهو الشعور بأن أي شخص لا يستطيع إتقان العمل كما يتقنه هو، وهذا يعتبر حجر عثرة حقيقية. ومن الناحية الثانية قد يكون هناك شعور بعدم الاطمئنان من قبل القائد. فمن المحتمل أن يشعر بالخوف من تفوق مرؤوسيه عليه، عندما يفوض درجة عالية عن الحد من السلطة. إضافة إلى ذلك قد يشكل الخوف من التقليل من أهمية مركز المرء كقوة رادعة شديدة. وكذلك من المحتمل أن يفكر القائد أنه إذا فوض قادراً زائداً عن الحد من السلطة، فهناك احتمال

أن يستنتج رؤساؤه أن مركزه غير حيوي، وبالتالي يعملون على إلغائه. ولهذا السبب تؤثر البيئة التي يوجد فيها قائد ما في نشاطات مرؤوسيه. والمطلوب من القائد القوي أن يوفر بيئة الموقف التي تساعد إلى حد بعيد في إحداث التطور المنظم لمرؤوسيه.

ولا شك أن هناك مخاطر يتطلبها التفويض، فمن المحتمل أن يفشل المرؤوس الذي فوضت له السلطة، وإخفاق المرؤوس ينعكس على القائد نفسه. وفي الإمكان المبالغة بهذه المخاطر. وبشكل متناقض واضح يظهر أن القادة الأكثر نجاحاً هم أولئك الذين يسمحون بذلك القدرة من اللامركزية، الذين يستطيعون المرؤوسون استخدامه.

ولا يقلل الكبرياء وروح التنافس اللذان تتصف بهما الوحدة ويتطوران نتيجة للتفويض، ليس من المخاطر فحسب بل ويسهمان في فعالية الوحدة الأكبر لدرجة غير ممكنة في ظل المركزية وبالتالي، ففي تنظيم فعال يعتبر مجموع الأجزاء أكبر من الكل. إن التفويض عمل فعال وحيوي لعمل السيطرة. وخلال هذا العصر الذي تعددت التعقيدات فيه من البديهي أن يستخدم القائد المساعدين للسيطرة على تنظيمه. لكن المعضلة الإنسانية المتعلقة باللامركزية بعيدة عن الوضوح. وهناك في الواقع درجة من اللامركزية تعتبر أساسية لعمل التنظيم. ويشكل مقدار اللامركزية ومداها نزولاً في البنية التنظيمية اللذان يتحققان في العمل عالي الفعالية، دليلاً على جدارة القائد وقدرته على تحمل الإجهاد، الذي يعرضه له التفويض، ومقدرة التابع على تفعيل المسؤولية ومتطلبات الموقف الذي يكون فيه القائد والتابع.

## المراجع:

1. Johnson. Richard. A.KAST. Fremont. E.ind Rosenzweig. Tames E. Theorg and Management of systems. New York: Mcfraw- Hill Book Company INC. 1963
2. Moder, Joseph J. and Phillips. Cecil. R. Project management with CPM and Pert. New York: Reinhold Publishing corp 1964
٣. د. صلاح عبدالقادر النعيمي، الإدارة، الطبعة العربية ٢٠١٣م، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٤. فريد فهمي ٢٠٠٠م إدارة الأعمال، الأصول والمبادئ. الأردن، الطبعة الأولى.
٥. سالم فؤاد الشيخ وآخرون ١٩٩٨م، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، الطبعة السادسة. مكتب الكتب الأردني.
٦. العتيبي، صحي، ٢٠٠٢م تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الأردن، الطبعة الأولى، عمان، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع.



**القسم الثاني**

**القائد والقيادة**

**«دراسة وتحليل»**



## المقدمة:

أخذت دراسة القيادة أهمية عالية وبأسلوب مستمر ومتسارع، بدأ هذا الاهتمام الذي لا حدود له مع بداية الثمانينات من القرن التاسع، وكان لهذا الاهتمام أسباب متعددة، يأتي على رأسها زيادة حجم التشكيلات الحديثة وتعدد أنواعها، إضافة إلى تعقيداتها، وهذا فرض الطلب الهائل على المهارة والمعرفة الواسعة والعالية، عن طريق القادة المؤهلين إلى جانب المعرفة الدقيقة بالذكاء والتفكير السليم والتمتع بالخيال الذي يمثل تصور ذهني يمتد في مساحات من آفاق الفكر.

وفي الواقع أن التركيز المتنامي على طلب القادة المهرة خلق أيضاً الطلب على المعرفة الأساسية الكبيرة بعمليات القيادة وطرقها الفنية، التي برزت خلال تجارب القادة العظام، إلى جانب الاهتمام بشكل جدي بقيادة المستقبل وعدم إهمال المستقبل لأن لكل جيل قاداته، لذلك عندما يتم اختيار قادة المستقبل والمتوقع بروزهم مستقبلاً، يكون هناك برامج خاصة ودقيقة لتثقيفهم والاهتمام المتزايد لتطويرهم، والعمل الجاد على صقل شخصياتهم ومواهبهم وتطويرها بشكل يتلاءم ومتطلبات المستقبل سواء كان المنظور أو البعيد، ولقد فرض الاهتمام اللامتناهي فيما يتعلق في هذا الطلب، الاهتمام الزائد في الأيام التالية للبحث العلمي بشكل غطى جميع

الفروع الأكاديمية مثل: علم النفس - علم الاجتماع - علم الإنسان - العلوم السياسية، وعلم التربية والإدارة. والحقيقة والواقع يؤكدان حاجة قائد اليوم إلى جانب العلوم العسكرية المكتسبة نتيجة التجارب وممارسة القيادة بشكل أطول. ولا شك أنه كان للأساليب المعالجة نتيجة حسنة حيث ظهر تعديلاً جوهرياً في المفاهيم التقليدية، وبنفس الوقت كان لنتيجة الاهتمام بالمعرفة ظهر تطور المناهج التعليمية في القيادة والإدارة معاً، وفي الواقع أن فهم المطالب وإدراكها والمتطلبات كل ذلك دفع إلى تأهيل ضباط المستقبل بأعلى وأحدث المعارف والمعلومات في هذا المجال، وعندما قامت بعض الدول الغربية بتأسيس أقسام علم النفس العسكري والقيادة، وكانت البداية كحالة فنية، وحاولت هذه الأقسام خلال سنواتها الأولى والتي تفوق العشرين عاماً، أن تزود تلاميذها أحسن خليط ممكن من المعلومات النظرية والتجربة العملية، إلى جانب الطرق الحديثة. وفي الواقع أن أغلب الضباط من حصلوا على التجربة الواسعة في القيادة نتيجة لتركيزهم على ذلك، واستفادوا من الخلفية التعليمية الراقية والكافية إلى حد ما، في العلوم السلوكية، إلى شد مواهبهم وقدراتهم المهمة لتطوير هذا المنهج التعليمي. وفي الواقع ما زال مجال الدراسة المتعلق بمحتويات عروض وأساليب



التطوير يتصدر المحاولات الإنسانية. ولو صدقنا مع أنفسنا فإننا ما زلنا بعيدين عن الرضا بمعارفنا أو النسب الصحيحة في المعارف والمعلومات المؤكدة بالتجربة والحكمة التقليدية، رغم أن بعض المؤلفين في المجال القيادي يشعرون بأن الحالة الراهنة والمتطلبات على المادة التعليمية المتعلقة بالقيادة العسكرية كافية لتأكيد بلورة الفكر الحالي فيما يتعلق بهذا الموضوع. ويترك فرصة الإطلاع على هذا الفكر، يرونا الحث على الدراسة الإضافية والحصول على الاقتراحات والنقد الكافيين، التي من الممكن أن تساعد التقدم الإضافي في هذا الميدان.

ولا بد من الاستمرار ببذل الجهود لمساعدة القادة، سواء كانوا منتظمين في المدارس أو يمارسون دراسة ذاتية، على فهم كامل وإحساس أكبر بالمسائل والمعاضل والمفاهيم والتقنيات الرئيسية، التي تتطلبها قيادة الآخرين والتأثير فيهم وتوجيههم. والاهتمام الكافي في تجهيز قادة المستقبل تجهيزاً أفضل، بسبب حاجاتهم لمواجهة تحدياتهم بوعي وإدراك، ولا شك أنه سيكون لتلك الجهود ما يبررها.

## الخلفية التاريخية:

لقد احتفظ فن قيادة الرجال مستمراً بالاحتفاظ بتقدير واحترام الجميع بدون استثناء، خاصة فيما يتصل بالإنسان على مر الأجيال على اختلاف ميولهم. ولقد بذل المؤرخون والفلاسفة والعلماء الاهتمام الكبير، إلى جانب رجال التجارة والصناعة بشكل لا حدود له في الصفات أو الشروط والتي منحت بعض الأشخاص وسام القيادة الناجحة. ولكن حرمت آخرين من هذا الشرف. ورغم التعليم عالي الكثافة، لم يحقق اتفاق الجميع بما يكفي. وفي الواقع أن نظريات القيادة الواسعة الانتشار، بداية من نظرية (كار لامل) التي تنص على: (أن الرجال العظام يقررون مجري التاريخ). وآخرها مفهوم (باريتو) (بأن المواقف تتيح الفرصة لاشتتار النخبة). بينما أن أغلب الآراء تنص على أن العوامل الاجتماعية في الحقيقة هي العامل أو العنصر الفعال والمهيمن. ولكن هناك آخرون يرجحون تأثير الوراثة هو الأكثر. ولقد توصل الجميع على أن النظريات بنيت على ملاحظات تركز على الحقيقة التاريخية، وجمعت المؤيدين لها. ولم ينفرد أي منها بتحقيق تفسير مقنع لكل الحقائق المنطقية لها.

والواقع يؤكد أن ممارسة القيادة، بالرغم من تعقيداتها، هي عبارة عن ظاهرة سلوكية منتشرة وطبيعية بنفس الوقت إلى أقصى الحدود. وتكون القيادة غالباً كلما أثرت شخصية شخص من الأشخاص في سلوك الآخرين من أجل هدف ما. بما في ذلك قادة المجموعات الصغيرة أيضاً. وبناء على ذلك، يقوم القادة سواء كانوا عسكريين أو مدنيين بواجبات المجموعة

حسب إمكانيات القائد، أو رئيس المجلس ورئيس العمال في المصانع والورش، والقائد المسيطر، وقائد المجموعة الصغيرة. علماً أن القيادة توجد أحياناً بدون علاقات أو رتب أو مناصب، ويتطلب جهد الجماعة المنظمة قيادة بالضرورة، فتأثير شخص يستطيع إقناع الآخرين بالتعاون لإنجاز عمل ما، أو مهمة معينة، أو من أجل غاية مهما كانت تلك الغاية. والذي زاد في تعقيد الدراسة شموله الظاهرة ذاتها، إضافة إلى الشخصية وديناميكية الجماعة إلى جانب المعلومات المتعلقة بالموقف والمتاحة لوضعها.

لقد وفرت المطالب الكبيرة والمتسارعة لتنظيمات المجتمعات التكنولوجية المتوسعة دافعاً إضافياً لدراسة القيادة. ولقد نقصت بشكل متنامي، ملائمة الطرق العادية فيما يتعلق في اختيار القائد، وطرق التدريب، وذلك لاتساع الأحجام التنظيمية، التي تتطلب عدد أكثر من المصادر البشرية والمالية. إضافة إلى زيادة تعقيدها. وبدأ الشكل الحاسم للانتقاء، وتأهيل أولئك الذين سوف يقع على عاتقهم مسؤولية قيادة وتوجيه الآخرين، تحظى بالاهتمام المتزايد باستمرار. ووفرت الخطوات الأولى في العلوم السلوكية، والتعامل مع الوسائل التجريبية، وبروز حركة (فردريك وتايلور) لما يتعلق بالإدارة العلمية، خلال العقد الأخير من القرن التاسع عشر، وجهات النظر الأولية والأشياء الضرورية لمعالجة هذا الموضوع.

وفي الواقع أن التجهيز والتعبئة للحرب العالمية الأولى، هيأت المناسبة لعلماء النفس لتطبيق فرعهم الدراسي على تقييم القائد، وتحديد هويته والتنبؤ ببروزه. وخلال عام ١٩١٥ م كان (هوغومونستريرغ) و (ولتر ديل

سكوت) قد اخترعا وأدخلا وأضافا اختبارات الاختيار النفسي. وأثناء الحرب قام (بركيز) و (نيفهام)، عضوا لجنة علم النفس بتنفيذ اختبارات الذكاء على ما يقارب مليون وسبعمائة وسبعة وعشرين رجلاً، توصلوا بعد ذلك إلى معلومات تجريبية قيمة للدراسة المقارنة اللاحقة. وكذلك بحثت لجنة تصنيف الأفراد المشككة بإشراف (ولتر ديل سكوت) مشاكل تعيين الضباط، وطرق تقييمهم من أجل التعيين والترقية.

تخلل الفترة الواقعة بين الحربين العالميتين نشاطات وتغييرات كثيرة في الصناعة والإدارة شكل تحدياً لعلماء النفس وعلماء الاجتماع. ورغم الوصول إلى حل سهل لمشاكل القيادة.

وبهذه الخلفية طلبت القيادة المتطلبات الكبيرة للحرب العالمية الثانية، وبالتالي هيأت التعبئة المناسبة ففتحت الباب أمام البحث المتعلق بعلم السلوك، بشكل فوري تقريباً.

ونتيجة للطلبات الملحة والتي اتصفت بالانتساع بالنسبة للقوات المسلحة والحكومات ونمو الصناعة، لذلك شغل البحث المتعلق بالقيادة الدوائر الحكومية باستمرار. كدائرة البحث البحري، وكذلك الدائرة المتعلقة بأفراد القوات البرية باختلاف فروعها وأنواعها، إضافة إلى ذلك الجامعات واتحادات الإدارة والمعاهد. وقد تم استيعاب الأعمال التي قام بها الباحثون في تلك المجالات عن طريق مدارس الإدارة، التي انتشرت بسرعة وتطورت في الميدان الصناعي، والحرم الجامعي والدوائر الحكومية، خلال الخمسينات وفي أواخرها. ونظراً للحاجة الملحة للقادة، دفع القوات

المسلحة حيث أنها حلقة الوصل في تعزيز هذه البحوث والاستمرار في تكثيف هذه البحوث والدراسات والتعليم حول القيادة.

وخلال السنوات الخمسة عشرة التالية تم جمع قدر كبير من المعلومات في مجال القيادة. وتم اكتشاف أساليب فنية مختبرية وإحصائية لغرض إتاحة الفرصة لتحليل العلاقات القائمة بين الأشخاص بطريقة أكثر تجربة، ووضعت جميع الفروع الدراسية الأكاديمية: العلوم السياسية، علم الاجتماع، علم الإنسان، علم النفس والتربية، حسب نظرتها الثابتة وأساليبها الفنية الخاصة، تحت خدمة طلبة القيادة. ولكن احتمال تطوير نظرية علمية شاملة فيما يتعلق بالقيادة الفعالة ما زال لم يصل إلى المطلوب المرضي وبعيداً إلى حد ما، وبالرغم بأنه تحقق تقدم كبير، ولكن يمكن التوصل إلى استيعاب ذلك بأحسن شكل بواسطة دراسة الفرد كقائد، والسايكولوجيا الاجتماعية للجماعات وعوامل المواقف التي تؤثر في هذا المجال.

### **المتطلبات الخاصة للقيادة العسكرية:**

في الواقع أننا لو دققنا النظر لوجدنا أن ما تقابله القيادة العسكرية من المعاضل، لا يختلف كثيراً في أغلب المجالات، عن تلك المعاضل التي تواجه القادة المدنيين، إضافة إلى ذلك فإن المهارات والمعارف التي يجب أن يتسلح بها في هذه القيادات لا تختلف عن تلك التي تطلب من القادة المدنيين. ولكن ظروف الخدمة العسكرية بخشونتها وطبيعتها بيئتها التي تفرض على القائد العسكري أن يزاوِل نشاطاته فيها، تهيج الكثير من الظروف المختلفة، ولاسيما أن القيادة العسكرية في القوات المسلحة تشبه

إلى حد ما المؤسسة في طبيعتها، وتعيينه في حقيقتها. ورغم أن هناك الكثير الذي ينظر إلى القيادة العسكرية بأنها سلطوية بشكل كامل، ولكن الحقيقة أن مثل الوصف الغليظ للقيادة العسكرية لا يمد إلى الحقيقة بصلة، وقد يكون ذلك في الماضي من الممكن، فالقائد العسكري الحقيقي والفعال والمتمتع بالذكاء والاطلاع الكافي والتفكير السليم يستطيع بما يملك من المميزات توطيد سلطة القيادة مع جماعته ويستطيع كذلك في بعض الأحيان وخاصة خلال الأزمات والمواقف الخطرة، والظروف السيئة، أن يؤثر في سلوك أفرادِه ومرؤوسيه بشكل فعال. ولا شك أنه عند مزاوله القيادة في مراكز أركان الحرب أو مزاولتها في ميدان القتال تختلف اختلافاً كبيراً. وتشمل أعمال القيادة في جميع القوات العقوبات القانونية، والمسؤولية عن ما تقدمه الجماعة وغيرها، وهذه الأمور يندر وجودها في مواقع القيادة الأخرى. والواقع أن الأهمية الحيوية لقادة العمليات القتالية موجودة على كل المستويات التنظيمية. فقائد الفصيل مسؤول عن جماعة صغيرة يدعى غالباً للقيام بعمليات خطيرة لها أثرها في الحياة أو الموت. ولا شك أنها تختلف جذرياً عن العمليات التي تقوم بها التشكيلات الكبيرة. إلى جانب مسؤولياته الخطيرة المتعلقة بالقتال والتدريب ومتطلبات القتال الأخرى المتعلقة بعمله واللازمة له، وينبغي للقائد العسكري ألا يقتصر نشاطه على ذلك، ولكن عليه أن يزاوِل مهارات إدارية وتقنيات أخرى، تتعلق في مجال التجارة والصناعة. فالعاملون بالخدمات والمستودعات وأقسامها ودوائرها الإدارية، لأنها لا تختلف في طبيعتها بالأنظمة والتنظيمات في العالم

الصناعي، إضافة إلى ذلك فإن الأفراد العاملين فيها، في أغلب الأحيان يشكلون جزءاً من القوة المدنية العاملة، ومن الصعب تمييزهم عن العاملين في الصناعة والتجارة. ولا شك أن هذه الواجبات الغير قتالية وأقرب إلى الحياة المدنية تتطلب من القائد أن يرمج أساليبه الفنية وطريقة عمله بحيث تتلائم مع متطلبات الجماعة أو البيئة. ورغم الاختلافات الكبيرة في المواقف أو البنية التنظيمية، وكذلك طبيعة الأفراد التي تحت قيادتهم، إلا أن المتطلبات الرئيسية للقيادة تبقى كما هي، فمن الأحسن والضروري كذلك التأثير على المرؤوسين، والسيطرة عليهم، وتوجيههم إلى أهداف معينة. وينبغي العمل على حل المعاضل الفردية، إلى جانب تحقيق القواعد والأهداف الخاصة بالوحدة أو المؤسسة.

كانت القيادة في الماضي سواء مزاولة القيادة على التنظيمات الكبيرة أو الصغيرة، كانت القيادات تقوم بواجباتها بدرجات مختلفة من حيث النجاح. وعمل أغلب القادة الذين سلكوا طريق المعرفة التقليدية ما استفادوا من تجاربهم، أظهروا قدراً كبيراً من المهارة والجدارة عند قيامهم بمهامهم. ولكن البعض الآخر فشلوا في ذلك، وفي أغلب الأوقات يقدم القادم النتائج المطلوبة، وأن كانت بأدنى المستويات، إلى جانب التكاليف المرتفعة في الوقت والقوة البشرية والمعدات المادية. ويهمل المشاكل وتعقيداتها، المتزايدة، والتي تواجه القادة العسكريين حالياً، وجعلهم أقل أخطاءً إلى جانب الاحتمال الزايد للكفاءة الممتازة. ولا شك إلا لمام بطريقة أداء العمل في أحد مراكز القيادة، قاعدة كافية لمعالجة التغير السريع بظروف ومحيط

الخدمة العسكرية في الأيام الحاضرة. وعلى قادة اليوم من أجل أن يتجهزوا التجهيز الصحيح الذي يخلق لهم القدرة أن يكونوا قادة حقيقيين أن يعرفوا أسباب الأشياء وماهية الأشياء. ولا شك أن اكتساب بعض المعرفة في القيادة بواسطة التجربة والممارسة التي تعتبر الطريق السليم لكسب صفات القيادة المتعددة. علماً أن المعرفة في مجال القيادة هو العامل الرئيسي الذي يمنح الفرصة للقائد أن يستنتج الأحكام العامة من تجربته، ويرفع مخزونه من فهم الأمور والقدرة على التكيف مع الظروف المتبدلة، معتمداً على ذكائه وتفكيره السليم وخياله الواسع.

### محتوى تعليم القيادة:

من الخطأ أن توجه السؤال، هل كان من الممكن تعليم القيادة، إنه سؤال غير ملائم، ولكن يجب أن يكون السؤال، ماذا ينبغي أن يتعلمه قائد اليوم لتجهيز نفسه للمهام التي في انتظاره في المستقبل. ولا شك أن هذا السؤال يحمل بعض التعقيد. في الواقع أن جميع الجهود الدراسية الأكاديمية فشلت حتى الآن، في إخراج نظرية علمية شاملة، نتمكن عن طريقها من فرز وتقييم جميع العوامل المعقدة، التي لها تأثير على مزاولة القيادة، ولكن إن جميع الجهود من الظواهر وأشكالاً من التمعن قطعت مسافة جيدة فيما يتعلق في توجه الضوء على هذا الفن، إلى جانب تطوير ميدان المعرفة التقليدية به.

وبشكل مماثل ماذا تمكنت التجربة البراجماتية في الصناعة والقوات المسلحة، إن تشارك في معرفة التقنيات والأساليب والمواقف والمهارات، التي قدمت النتائج المرجوة. وينبغي أن تركز دراسة القيادة العسكرية بشكل



رئيسي على التراث الروحي والثقافي للمجتمع، إضافة على ذلك أن تكون مبنية بثبات على المعرفة التي تطورت عن طريق العلوم السلوكية إلى جانب التجربة العملية، وتوفر القدرة الكافية على التمييز، وبالنسبة للأجيال من القادة العسكريين. ومن أجل التناغم والتلاؤم مع البيئة القائمة، ينبغي للطالب أن لا يقتصر علمه على المعرفة الموضوعية لعمليات القيادة، ولكن يجب أن يشمل ذلك النواحي الثقافية والعقائدية خلال تطبيقها في القوات المسلحة. وتتوقف هذه الطريقة على معالجة على أساس المقدمة المنطقية، حيث يمكن تعليم القيادة عن طريق معرفة وفهم إطار العمل الفلسفي، والمبادئ العلمية والتجربة العملية الماضية في هذا الفن. وهذا يعني جميع تجارب القادة والمعرفة العلمية ومن ثم تعميمها وترجمتها ونقلها إلى البيئة العسكرية القائمة. وهذا لا يقدم حلولاً مدروسة ولا يغني عن التجربة العملية. وبالأحرى، إنه يحاول تزويد الطالب بالمعرفة التي يحتاجها إذ كان من المقرر أن يكون محترفاً ناجحاً في فن قيادة الرجال.

وهناك إقرار بأن من الصعب أو المستحيل عملياً فرز العناصر التي من الممكن أن تتعامل مع أي حادث يتطلب تأثير القائد في الجماعة. وعلى أية حال، من الأهداف الأكاديمية، من الضروري فرز ما هو معروف من كل من هذه العوامل المتفاعلة، من أجل بيان مبادئ عامة التطبيق. بعد تصنيف المفهوم المتكامل العملي للقيادة، يبحث في صفاتها وأسلوبها ومهاراتها. وبعد ذلك يوجه اهتمامه إلى التابعين المنضمين في الجماعة، مع البحث بصورة خاصة في بنية الجماعة وأعمالها.

## مفهوم للقيادة قابل للاستعمال:

في الواقع أن مزاولة القيادة هي عبارة عن ظاهرة اجتماعية عامة، بغض النظر عن صفتها، سواء كانت عسكرية أو مدنية، وتتصف بالتعقيد اللانهائي، علماً أنها غالباً تستمر لوقت طويل، حسب التعريف العلمي الدقيق. كما أن المطالب المستمرة للحكومة ورجال الصناعة شكلت من أجل زيادة المقدرة على التنبؤ بالمهارات القيادية وتطويرها، دافعاً للتطور السريع في بحث العلوم السلوكية. ويستمر العلماء المتخصصين في العديد من الأقسام الأكاديمية المتماسكة، في تحليل العوامل والمتغيرات، التي تكون ضمن هذه العملية. وخلال المجالات الواسعة للدراسة، يواجهون زيادة في المتغيرات تعقيداً في الإنسان ذاته. وترى الرجال سواء بصورة فردية أو جماعية يظهرون اختلافاً وتقلباً حسب التحديات والمواقف لدرجة أن كل مسألة حتى في حالة لو أجاب عنها البحث بصورة جزئية، تشكل مسائل ثانية تتطلب الإجابة عنها. وهذا البحث والأخذ بالتوسع من أجل المعرفة العلمية، يجعل دراسة القيادة شيئاً جميلاً ومتميزاً بفاعلية مستمرة، ومثيراً للتحدي، وأصبحت نظريات وفرضيات الماضي بشكل مستمر للتعديل أو الشك عن طريق الدراسات اللاحقة. وبنفس الوقت يستمر البحث عن نظرية علمية قابلة للتطبيق، وفي الحقيقة أصبح من الضروري جمع الدوائر العلمية في العالم والمعروف منها، ونقوم بتطبيقه وينبغي تنظيم وجهات النظر المختلفة وأشكال التبصر في إطار مفاهيمي، ويمكن أن يقوم بعمل المرشد لمن يبحث عن الذي ينبغي له أن يستخدم هذه المعرفة في التطبيق.

ونجد في تحليل الطرق النظرية لفهم هذه العملية، نستطيع تعيين ثلاث عوامل أساسية في أية عمل من أعمال القيادة: القائد، والجماعة المؤلفة من أتباعه، والنواحي المتعلقة بالبيئة والموقف في محيط أعمالهم. ونستطيع دراسة جميع هذه العوامل عن طريق فرز أهم المتغيرات، التي تم تعيينها بواسطة التحقيق العلمي. والإطار بجميع جوانبه متماسك بواسطة مفهوم التفاعل المتميز بالتغيير المستمر بين هذه العناصر الأساسية.

## مفهوم القيادة

يتوقف أساس المفهوم العام على فهم اصطلاح القيادة، وغالباً ما تختلف التعاريف المعينة تبعاً لرأي الكاتب وأسلوبه. ولكنها في مجملها تصب في بوتقة واحدة وتؤدي معنى واحد كذلك، إذاً الاختلاف في الأسلوب فقط، وعلى كل حال، فالقيادة في الأصل هي فن التأثير على الأفراد أو فيهم. وبناءً على ذلك نستطيع تعريف القيادة العسكرية بأنها فن التأثير على الرجال وإرشادهم وتوجيههم واستخدام أفضل السبل لتحقيق طاعتهم الإرادية وثقتهم واحترامهم. وبالتالي خلق التعاون البناء فيما بينهم من أجل إنجاز مهامهم بكل اجتهاد وفعالية. ولا شك أن هذا التعريف رغم قصره إلا أنه يعطي دلالة واضحة على عملية أو نشاط، ويتميز باستمرار فعاليته ويدفع بالحافز والحوافز، ويتطلب وجود القائد وأعضاء جماعته وهو يميز القيادة بوصفها عملاً، بدل من كونها مجموعة جامدة، من الأشياء اللازمة للفرد. وفي الواقع أن هذا التعريف القصير جداً، في مجال التطبيق العسكري، قيمته محدودة لعدم فائدته، وغير شامل بشكل كافٍ. فلا شك أن القائد العسكري بالذات له تأثير على مرؤوسيه لأسباب غير محدودة، ومن الممكن تكليف بعض الأفراد لبعض المهام داخل الوحدة أو القيام بجزء من أهدافها، ضمن البيئة المعينة للجميع. ولكن هناك تعريف آخر للقيادة لا يبعد كثيراً عما ذكر وهو أن القيادة هي فن التأثير في السلوك الإنساني لغاية تحقق مهمة

بالأسلوب الذي يريده القائد. أما ما يتعلق بصفات القيادة فهي عبارة عن صفات فردية تحتفظ بأهمية بالغة ومباشرة للقائد. لكي يستطيع أن يكسب طاعة أفرادهِ. وأن أساس فكرة القيادة من الممكن أن نجسدها بالقائد الذي يفهم متطلبات عمله ومسؤولياته، ويرتكز على الصفات القوية التي يتحلى بها، ويسترشد بمبادئ القيادة مع التطبيق الدقيق للأعمال الصحيحة والأوامر لكي يستطيع التأثير على أفرادهِ وتوجيههم بطريقة تؤكد رضاهم لكي يجعل من وحدته وحدة قوية ذات فاعلية عالية.

وينبغي للقائد الناجح أن يكون مديراً ماهراً، لأن القيادة تشمل أكبر وأوسع بكثير من تقنيات الإدارة. والقيادة هي السلطة القانونية التي يزاوُل القائد من خلالها على مرؤوسيه حسب رتبته وتعيينه. وبناء على ذلك فإن القائد هو الرئيس الرسمي المعين للوحدة. وهذه الرئاسة تتضمن عادة مطلب ممارسة القيادة، ولكن طبيعتها تتوقف على قدرة القائد كفرد أو سلوكه أو مهمته. ويجب أن نعرف أن الضابط الذي يشغل منصباً في هيئة الأركان بعيداً عن ميدان القتال مثل ضابط العمليات، قد يزاوُل مع ذلك القيادة بالتأثير بشكل فعال في الآخرين، رغم أنه لا يحتل منصباً قيادياً مصادق عليه رسمياً بصورة شرعية. وفي الواقع، أنه أية عضو بصرف النظر عن رتبته يصبح قائداً غير رسمي عندما يؤثر بصورة فعالية في الآخرين لغرض تحقيق الأهداف المشتركة للوحدة وخاصة عندما يستطيع القائد الرسمي أو غير الرسمي التأثير في الأفراد ويوجههم، فهو يهتم عن طريق الحصول على إرادة رجاله في العمل، وطاعتهم وثقتهم واحترامهم وإخلاصهم وتعاونهم.

## القائد والقيادة

في الواقع أن القائد والقيادة يعنون شيئاً واحداً، بالرغم من أن القائد عبارة عن شخص يدير ويوجه مجموعة من الناس، ويتميز عن الآخرين بأخذ القرار دون غيره. أما القيادة فهي أولاً وظيفة القائد، وهي عبارة عن تنظيم معين يتشكل من مجموعة من الأفراد والضباط والمعدات لمساعدة القائد لإنجاز مهمته. والحقيقية أنه لا قائد بدون قيادة، وليس هناك قيادة بدون قائد، فكل واحد منهما يصنع الآخر.

وتقوم القيادة بتزويد القادة العسكريين بالمعلومات الكافية والوافية وإرشادهم وتوجيههم، ليتمكنوا من تطبيق المبادئ القيادية الحقيقية. واتضح بعد تحليل صفات القيادة التي سجلها التاريخ العسكري، لقادة الماضي البارزين، سواء قادة الفتوحات الإسلامية أو قادة الحروب الحديثة، والذين خرجوا خلال خدماتهم وإدارة المعارك في الماضي في الكثير من المبادئ والقوانين والفنون، والتي تشكل حالياً فن الحرب، لأن الحرب بحد ذاتها علم كالعلوم الأخرى، ولكن تطبيقها فن لذلك كانت الحرب علم وفن.

ولا شك أن دراسة القادة العسكريين بهذه المبادئ والفنون والقوانين والقواعد وتطبيقها عملياً سيرفعون مستوى القيادة العسكرية في الحروب الحديثة المعقدة بتكنولوجيا الأسلحة المتعددة.

والحقيقة التي يجب أن يعرفها الجميع أنه رغم التعقيد الظاهر في الحروب الحديثة، اتضح بعد التحليل والتقييم في نهاية الأمر أن الفرد يشكل العنصر الرئيسي فيها مهما زاد تعقيدها وتطورت أسلحتها وسواء كانت الحرب تقليدية أو نووية.

وغالباً وكما اتضح من الدراسة الماضية لسيرة القادة الذين احتفظ التاريخ العسكري بأسمائهم، إن القيادة لا تأتي بالفطرة، ولكنها تعتمد بشكل أساسي على المواهب التي من السهل تحسينها وتطويرها عن طريق التدريب وتطبيق الوسائل الفنية كمن وهبه الله الموهبة والذكاء والخيال والتفكير السليم.

وفي الواقع أن القيادة عبارة عن فن يمكنه اكتسابه وتطويره عن طريق الممارسة من قبل أي شخص تتوفر لديه القدرة العقلية والجسمانية مع توفر المعنوية والشجاعة التي تساعد على التصرف السليم خلال المواقف الطارئة، ويساعده خياله وتفكيره السليم وذكائه على اجتياز الظروف الصعبة حسب ظروف القتال المختلفة. ولا شك أن بيان مبادئ القيادة وصفاتها وطرق العمل بموجبها لكي تساعد القائد لإدارة مرؤوسيه. وعندما يختار القائد هذه الإجراءات على أساس ممارسته الشخصية إلى جانب تقييم وتحليل مواهبه الخاصة. عند ذلك يصبح لديه القدرة الكافية لقياس نجاحه أو فشله.

وفي الواقع أنه بالرغم من وجود مقياس القيادة فإن القادة البارزين في الماضي والذين سجل التاريخ نجاحاتهم بأحرف من ذهب لم يكن هناك رابط يوحد صفاتهم ولم تكن طرقهم متماثلة في تحقيق نجاحاتهم. ولكن الجميع ملّم بشكل كامل في المبادئ الأساسية للقيادة سواء بالفطرة أو الدراسة، ولقد طبق الجميع المبادئ والقوانين والوسائل الفنية، ولكن كل بطريقته الخاصة. وتستطيع تحديد جودة القيادة بواسطة نتائج مجموع الأعمال التي يعملها القائد في حدود وظيفته ومركزه. ومحتمل تحديد ذلك خلال حياته العادية اليومية، والتي يمكن عن طريقها تعيين حدود التلاحم والعلاقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة إلى علاقته بالوحدات الأخرى، علماً أن هذه العلاقة لها تأثير لا يمكن إهماله خلال الأعمال المتنوعة التي يقوم بها القائد من عدة نواحي كالتعليم والتدريب والإدارة والقيادة والإرشاد والتوجيه. علماً أن أية بادرة تصدر عن القائد خلال إصدار الأحكام التأديبية أو أثناء اتصالاته الخاطفة أو العادية، وفي حالة إصدار الأوامر وكذلك أنواعها، جميع ذلك له تأثير على علاقات القائد مع مرؤوسيه سواء كان جيداً أو سيئاً فتنعكس على تصرفاته، وبالتالي على مستوى القيادة. ومن الضروريات ذات الأهمية أن يستوعب المرؤوس فكرة القائد، ويفهم بشكل جيد علاقة ذلك بما يفعله القائد وما يقوله وما يفكر فيه على أن يعرف ذلك بشكل يجعله ينفذ واجباته وفقاً لرغبات القائد. على أن لا يغفل العوامل الحيوية الأخرى كالإخلاص والتفوق في اختصاصاته، لأنه هو قائد المستقبل.



## القائد

نستطيع تعريف القائد بأنه ذلك الرجل العاقل الذي يعرف كيف يقود، إنه ذلك الرجل الذي يملك الأخلاق الكريمة والشريفة، والقلب السليم والمتحلي بالاستقامة من جميع الوجوه، إنه القوى في مشروعاته والحازم في قراراته خلال الخطر والماهر في فنه، إنه ذلك الرجل صافي السريرة، والمحب لمسؤولياته، ويملك الرؤية الواضحة للصعوبات مع الإرادة والتجرد اللذين لا بد منهما للتغلب على الصعوبات والظروف الطارئة. إنه سيد وعبد حصرتة مسؤوليته المزدوجة بين القيادة والطاعة. إن حالة هذا الرجل العامل كحالة (باسكال) فهو عظيم جداً وغارق في البؤس بنفس الوقت. إن لديه سلطة مطلقة لا حدود لها على أفرادهِ، ولكن هناك آخرين يملكون نفس السلطة عليه. ويخضع القائد عبر رؤسائه لضرورة تتعدى جميع أفرادهِ، ولكن يتساوى أمام الخطر مع أصغر رجاله وهذا الذي يجعل من قوته أخوية طيبة.

والقائد هو الرجل الذي يتمتع بالصفات التي تؤهله بأن يستطيع توجيه الآخرين والقدرة على التأثير فيهم، والقائد عبارة عن لقب يعطى للضابط الذي يتولى قيادة وحدة بغض النظر عن حجم التشكيل. لذلك فإن قواعد القيادة الأساسية تنطبق على القيادة في جميع المستويات القيادية مهما كبرت أو صغرت.

## صفات القائد:

بدراسة التاريخ العسكري وتحليل وتقييم حياة القادة البارزين وتاريخهم تبين أن أغلب الصفات والمواهب الشخصية التي سنتطرق فيما بعد اشترك بها الجميع أو الأغلبية على الأقل. وتتمثل هذه الصفات بما يلي:

١. الاستقامة: والتي تمثل كمال الخلق والمحافظة على المبادئ

الروحية والاجتماعية والصدق والإخلاص، وتعتبر الصفات الضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها، ولا شك أن وضع مقدرات أفراد القوات المسلحة في أيدي رجال مشكوك في استقامتهم يشكل خطر لا تحمد عقباه. وحيث أن القائد هو صاحب القرار فمن حقه الاحتفاظ بالمعلومات التي تصور سير المعركة. فمثلاً أقل انحراف عن الحقيقة مهما صغرت من قبل أي فرد خلال تبادل التقارير بين القيادات العليا والصغرى قد يعرض العملية برمتها للانحيار. وفي حالة عدم الاعتماد على شخص ما في قول الصدق المطلق والأمانة فلا يمكن الاعتماد عليه، وليس هناك مجال للمساواة في ظروف الميدان، وكذلك في طبيعة الحياة العسكرية. لذلك لا بد من توفر أعلى مستوى من الاستقامة.

٢. المعرفة: ليس هناك مجال تستطيع عن طريقه كسب ثقة واحترام الآخرين ولا سيما المرؤوسين إلا عن طريق المعرفة المتمثلة بسعة الاطلاع والإلمام بالمشاكل والأحوال الجارية. والإلمام بالمعلومات العسكرية بشكل كامل ولا سيما الاختصاص. علماً أن قلة المعرفة

والجهل بالأمور من المستحيل إخفائها ومن الصعب خداع المرؤوسين. والأفضل والأحسن أن لا يحصر القائد معلوماته بالعلوم العسكرية، ولكن عليه بتوسيع معلوماته وثقافته بشتى العلوم ما استطاع إلى ذلك سبيلاً وبقدر الإمكان.

٣. الشجاعة المعنوية والمادية: في الحقيقة أن الشجاعة أحد مميزات العقل، وهي في الواقع تعترف بالخوف من الخطر أو الانتقاد، ولكنها تدفع الرجل بهدوء وحزم. وهي عبارة عن قوة عقلية تمنح الشخص القدرة أن يتحكم بأعصابه، مما يجعله أهلاً للمسؤولية ويتمتع بالقدرة الكافية على العمل بجد وحزم ورباطة جأش خلال المواقف الطارئة أو الصعبة، وخلال حالات الخطر. لذلك تمثل الشجاعة أهم صفات القيادة ذات الأهمية، لذلك على القائد أن يكون لديه الشجاعة المادية والمعنوية. والشجاعة المعنوية تمثل معرفة الحق والدفاع عنه في جميع المجالات وعلى كل المستويات. ولا شك أن القائد الذي يتحلى بالشجاعة المعنوية يعترف بأخطائه بدون تردد ويقتصص للحق ولو من نفسه، ولكنه ينفذ قراراته عندما يتأكد أنه على صواب. والقائد الشجاع ليس هو القائد الجسور الذي لا يخاف. ولكن القائد الذي يقوم بجميع أعماله بدون خوف. وشجاعة القادة الحقيقيين تكون من طبيعة أخرى، لأن الشجاعة فيهم تعني السيطرة على الخوف والتحكم به، وانطلاقاً من ذلك تنبع شجاعتهم.

٤. الحزم: على القائد اتخاذ القرارات بخزم وفي حينها وبدون تردد

وإعلانها بشكل واضح. ولا شك أن لكل حالة وظرف معين حل يخصه، فالمواقف ليست متماثلة، والقائد الحكيم والحقيقي هو الذي يستطيع جمع الحقائق ومن ثم مقارنتها حتى يصل إلى القرار الصحيح الذي يسهل له إنجاز المهمة. وغالباً ما يعتمد الحزم بشكل أساسي على التدريب والخبرة.

٥. الاعتماد على النفس: والاعتماد على النفس يعني الثقة بالنفس وعدم الاعتماد على الآخرين لإنجاز أعماله، ويتطلب الثقة بصحة الأعمال والأساليب التي يؤدي بها القائد أعماله. والاعتماد على النفس يعتبر موهبة يتحلى بها الرجال. والقائد الذي يتمتع بالثقة دائماً يكون أهلاً لثقة الآخرين فيه سواء القيادة العليا أو المرؤوسين والأفراد. علماً أن الواجب العسكري يجب تنفيذه بكل ثقة وإخلاص، لهذا فإن الشعور العميق بالمسؤولية يؤدي إلى رفع مستوى العمل إضافة إلى الجهود ذات المستوى العالمي التي يقدمها القائد تلقائياً وباستمرار. ولا شك أن الواجب يتطلب التضحية بالمصالح الشخصية أمام المصلحة العامة والاهتمام الصادق بجميع المتطلبات العسكرية والقوانين والأنظمة والأوامر والإجراءات ورفاهية الأفراد.

٦. الابتكار. ويعتبر أحد صفات القائد الأساسية وذات الأهمية العالية، لأن القائد غالباً ما يتعرض للمواقف الطارئة والضروري الصعبة التي تتطلب مجابته بشكل سريع، لذلك ينبغي أن يتمتع القائد بالذكاء الكافي والتفكير السليم والخيال الواسع، وهذه الصفات تمنحه

القدرة الكافية لابتكار الحلول المناسبة لحفظ سلامة وحدته واستمرار العمل لإنجاز المهمة.

٧. اللباقة: وهي القدرة على التعامل والتخاطب مع الآخرين بطلاقة دون أن يفقد احترامهم. فمثل اللباقة في العلاقات الإنسانية القدرة على الكلام وعمل الأشياء المناسبة في الوقت المناسب، علماً أنها تتطلب معرفة وفهم طبيعة البشر ومراعاة شعورهم. كما أن اللباقة جزء من معاملة المرؤوسين وبحث آرائهم وإقناعهم في فكرة القائد وآرائه.

٨. العدل: وهو يمثل عدم التحيز والمساواة بين الجميع، ويعتبر من أهم الضروريات بالنسبة لممارسة القيادة، ويشمل الإنصاف بين الجميع في المكافآت والجزاءات. والعدل يعتبر بحق من أهم عوامل تلاحم الوحدة وتعاون أفرادها بكل جد واجتهاد، وتنفيذ جميع الأوامر برغبة صادقة وإرادة مخلصية. وعدم الاهتمام بالعدل من قبل القائد ومسؤولي الوحدة يؤدي إلى تفكك الوحدة وإنهيارها لتنافر الأفراد وانتشار العنصرية والعصبية.

٩. الحماسة. وهي تمثل تنفيذ جميع الأوامر والأعمال المطلوبة بكل جد وحزم ورغبة صادقة.

١٠. القيافة: ينبغي للقائد أن يحافظ على مظهره وحسن هندامه لأنها تعتبر مكملات لقوة شخصيته، وهذا خلال وقت السلم طبعاً.

١١. الجلد: إن الصبر وتحمل المشاق في شيم الرجال العظام، كما أنه يوحى بالقوة الجسمية والعقلية، ولا شك أن الصبر جزء من الشجاعة،

والجلد من أهم صفات القائد ويساعد على اتخاذ القرارات الصعبة خلال جميع المواقف المختلفة.

١٢. الإيثار: على القائد الابتعاد بالشكل الكافي والكامل عن البحث عن الاستفادة الشخصية على حساب الآخرين، وعليه تقدم مصالح الآخرين على نفسه والاهتمام بالمصلحة العامة بشكل مطلق رغم حاجته إلى شيء معين.

١٣. الإخلاص: ينبغي أن يكون القائد مخلصاً لما عاهد عليه، والإخلاص للبلاد وللوحدة وللواجب ولرؤسائه ومرؤوسيه، ومتى ما توفرت هذه الصفة في القائد فإنها كافية لكسب ثقة الجميع واحترامهم، سواء الرؤساء أو المرؤوسين، لهذا ينبغي أن تتسم جميع أعمال القائد بطابع الإخلاص.

## القيادة

نستطيع أن نعرف القيادة العسكرية بأنها فن التأثير على الرجال وإرشادهم، واستخدام أفضل السبل لتحقيق طاعتهم الإرادية، وثقتهم واحترامهم، وبالتالي خلق التعاون البناء فيما بينهم من أجل إنجاز مهامهم بكل جد واجتهاد وبفاعلية.

أما ما يتعلق بصفات القيادة فهي عبارة عن صفات فردية تحتفظ بأهمية بالغة ومباشرة للقائد، لكي يستطيع أن يكسب طاعة أفراده الإدارية وثقت بقدراته. وبالتالي خلق التعاون المثمر مع مرؤوسيه وأفراده. وأن أساس فكرة القيادة من الممكن أن نجسدها بالقائد الذي يفهم متطلبات عمله

ومسؤولياته، ويرتكز على الصفات القوية التي يتحلى بها، ويسترشد بمبادئ القيادة مع التطبيق الدقيق للأعمال الصحيحة والأوامر لكي يستطيع التأثير على أفرادهِ وتوجيههم بطريقة تؤكد رضاهم لكي يجعل من وحدته وحدة قوية ذات فعالية عالية. ولكي يستطيع إكمال نجاحه في عمله عليه أن يكون قريب من مرؤوسيه وأفرادهِ ليفهمهم بشكل دقيق ويعرف سلوكهم تحت التأثيرات المتعددة، والاهتمام بتعديل ما يحتاج إلى تعديل، إضافة إلى ذلك عليه أن يتعلم كيف يستدل على دلائل القيادة ويستطيع قياس وتقدير مستواها. وعليه أن يلم في مبادئ القيادة المتمثلة في أساسيات من الحقائق التي ينفذها القائد لتوجيه أعماله وأعمال مرؤوسيه.

### ١. دلائل القيادة:

تتمثل دلائل القيادة في أربع عوامل رئيسية تتعلق بالفرد والوحدة، وهي:

أ. الروح المعنوية: والتي تظهر على الحالة النفسية والروح التي يتصف بها الأفراد والوحدة، وتتجلى غالباً في سلوك الأفراد فيما يتعلق بجميع الأمور التي تتعلق بالمؤثرات المختلفة سواء بخصوص الأفراد أو الوحدة بشكل عام.

ب. الانضباط: ويتعلق بالسلوك الفردي والعام سواء كان للأفراد أو الوحدة، ومدى استجابتهم لجميع الأوامر التي لا تمس أو تجرح عواطفهم، وتكون استجابتهم إرادية خالصة، ويعتبر الانضباط عنوان الوحدة.

ج. قوة الوحدة: وهذا يتعلق بحسن التدريب والتسليح الذي يجعل الوحدة تتمتع بفاعلية قتالية عالية.

د. أعمال وأوامر القيادة: والتي تمثل وسيلة القائد للسيطرة بشكل جيد على الوحدة وإرشادها والتوجيه لمساعدة عناصر الوحدة بتنفيذ أعمال وأوامر القائد بشكل إرادي وسلس والعمل على إنجاز المهام والتقيد في مبادئ القيادة.

## ٢. خواص القيادة:

أ. طبيعة القيادة بوجه عام:

إن القيادة لا تقتصر على الأمور العسكرية فقط. فهي موجودة في جميع مراحل الحياة وكل عمل من الأعمال. بحيث إنها تشمل جميع مراحل الحياة الإنسانية، يوجد قادة والنجاح يتوقف على صفات القيادة وكفاءاتها. ب. عناصر القيادة:

إن عناصر القيادة تشمل أشياء عديدة، ولكن من الممكن حصرها أو بعضها بالتفاهم والتحليل والتنبؤ ومراقبة تصرفات الأفراد، إضافة إلى توفر الرغبة في القيادة وقوة الشخصية المؤثرة والتي تعطي الثقة للآخرين، ويوجد بعض الخصائص الكافية والتي قد تساعد على تحسين القيادة.

ج. القائد ومجموعته الصغيرة:

عبارة عن مجموعة صغيرة يطلق عليها مجموعة القيادة والأركان، وهي همزة الوصل بين القائد ووحدته ومرؤوسيه، وتتمرر عن طريقها أوامر القائد وتعليماته إلى المرؤوسين والوحدة بشكل عام وعن طريقها يعرف القائد الاحتياجات، ولكن كل ذلك لا يغني عن الإشراف الشخصي والمتطلبات اللازمة لإنجاز المهمة.



## د. صفات القيادة:

في الواقع أن صفات القيادة، هي عبارة عن مواهب شخصية للقادة، فعندما تبرز أعمال القائد اليومية تمنحه احترام أفراد وثقتهم وطاعتهم الطوعية بإرادتهم وتعاونهم المخلص والجاد. وعند مقارنة نقاط الضعف والقوة التي يتمتع بها القائد، إنه يستطيع تطوير الصفات التي يرى القائد أنها تمثل ضعف في مسيرته العملية، وبنفس الوقت يعمل على زيادة قوة النقاط القوية لديه. ولا شك أن سلوك الأفراد يتأثر بتصرفات القائد بما يرضى نزعاتهم وميولهم.

## ٣. مبادئ القيادة:

## أ. القدرة التكتيكية والفنية:

على القائد أن يكون لديه معرفة واسعة في التكتيكات المختلفة، لكي يستطيع إنجاز الأعمال المتعلقة بذلك إضافة إلى تحريك القوات بشكل يناسب خفة حركتها وقدرتها على التحرك، ويتمتع بالقدرة الكافية لاكتشاف أو ابتكارات تكتيكية جديدة يجهلها العدو. ويستطيع من خلالها تحقيق مفاجأة العدو بشيء لا يتوقعه، وعليه أن يتسلح بالقدرة الفنية الكافية لتطبيق أعماله وتنفيذ المهمة بشكل مرضي.

## ب. معرفة القائد شخصيته جيداً:

على القائد معرفة نفسه جيداً والعمل المستمر على تطويرها، لأن تقدير النفس يدفع الآخرين إلى تقديره. وعلى القائد الحقيقي أن يكون قادراً على التمييز بين نقاط القوة والضعف في شخصيته، وعلى العمل على تقوية

وتحسين وتطوير نقاط الضعف. وعليه أن يعرف إمكانياته وحدوده بدقة لكي يصبح قائداً ناجحاً، وعليه السيطرة على نفسه بقدر الإمكان.

ج. على القائد معرفة أفراد:

على القائد معرفة الأفراد والمرؤوسين حق المعرفة، وأن يلم بميولهم واتجاهاتهم الفكرة والعمل على رفايتهم والاهتمام بمشاكلهم والعمل على تحقيق طموحاتهم بحدود صلاحياته وإعطاء المرؤوسين المعلومات اللازمة لهم وبحدود حاجتهم لإنجاز مهامهم، ويأتي على رأس ذلك الاهتمام بتدريبهم واكتشاف المواهب منهم والاستفادة منهم بالأعمال التي تحتاج إلى تلك المواهب والكفاءات.

د. القائد قدوة لأفراده:

وهذا يتطلب العمل الجاد على معرفة الرؤساء والأفراد لواجباتهم والاهتمام بالإشراف وإنجاز الأعمال حسب متطلبات القائد.

هـ. العمل الجماعي:

على القائد أن يكون قريباً من رجاله ويؤكد عليهم العمل الجماعي، وعليه أن يجعل قراراته سليمة وواضحة وفي الوقت المناسب، على أن يعمل ويقرر ويأمر وينهى بحدود صلاحياته وبموجب إمكانياته الذهنية والفكرية وإمكانات وحدته ومدى فاعليتها.

#### ٤. مقاييس القيادة:

هناك مقاييس رئيسية عن طريقها يمكن معرفة حالة القيادة ومستوى نجاحها أو فشلها، وهي كالتالي:

أ. الروح المعنوية.

ب. الانضباط.

ج. روح الزمالة والانتماء.

د. الكفاءة.

وبدون شك أن متابعة وتقدير وضع الوحدة وتقدير مدى فاعلية أعمالها المستمرة، يكشف ويبين المشاكل التي تعترض تقدم الوحدة وتشكل تأثير عكسي على أحد المقاييس المذكورة آنفاً. والعمل على علاج الخلل قبل اتساعه وتعديل ما يمكن تعديله قبل فشل الوحدة. وترتبط هذه المقاييس الأربعة رابطة تجعل منها بمجملها في حالة نجاحها تساعد إلى درجة عالية من الفعالية للوحدة وكفاءتها. ولا شك أن هذه المقاييس تعتمد على بعضها البعض، ففي حالة فشل أحدها ينعكس على الوحدة برمتها.

### طرق معالجة نظرية

لا شك أن هناك نظريات عديدة جميعها تتعلق بالقيادة، وفي الواقع أن كل النظريات المشار إليها عبارة عن أحكاماً وأفكاراً طورت في مجال معقد بعد تجديدها. ويحقق مفهومها الشامل إطار للربط بين عوامل عديدة معقدة ومتداخلة، عندما يؤثر أحد الأشخاص بشكل فعال في الجماعة الذين حوله لتحقيق مهمة معينة، والحقيقة أن أغلب النظريات الخاصة بالقيادة تتعلق بالقائد أو الجماعة، أو المهمة، إلى جانب العوامل الخاصة بالموقف. وحقيقة القيادة أنها تتكون من خليط من هذه العوامل الثلاثة. وتبرز أهمية

نتيجة التفاعل بين هذه العوامل الثلاثة المذكورة. ولا شك أن أغلبية الباحثين في الوقت المعاصر يحاولون دراسة العلاقة الوثيقة بين فعالية القيادة وفعالية الجماعة.

### ١. القائد:

إن الإنسان يعتبر قاداته أفضل البشر، وليس كالأشخاص الآخرين العاديين. وبناءً على ذلك كان من الطبيعي عند دراسة القيادة التركيز على القائد ذاته بشكل مبدئي. ولقد عرف الأسلوب لمناقشة القيادة على أسس مفهوم الإنسان العظيم، انطلاقاً من النظرية التي يتبعها (توماس كارلايل) عام ١٩٠١م والتي تنص على (التاريخ يمكن تفسيره فقط فيما يتعلق بالقيادة العظام، الذين أحدثوا تغييرات في سيرة البشرية). وفي الواقع أن جميع النظريات والتي تختص بالقائد وتوجه إليه فلو فرضنا بأن القيادة صفة ما، أو قد تكون ميزة ما ساكنة في شخصية القائد. وكانت المعضلة المهمة تتمثل في تعيين وتحديد هذه الصفة، وانطلاقاً من هذا الأساس يسهل اختيار القادة وتنمية شخصياتهم. إن أغلب النظريات المتعلقة بالقائد تركز على شخصية القائد إلى جانب صفات شخصية القائد بصفة عامة في جميع جوانبها، فشخصية الإنسان تشكل مفهوم معقد، وليس من السهل تقييمها بشكل موضوعي دقيق. وكانت الوسائل المتعلقة في منهج تطور الشخصية. أو بيان كيفية بيان اختلافات الشخصية، وكان ذلك مادة الاهتمام الأساسية لعلم النفس خلال سنوات طويلة.

وظهرت العديد من النظريات التي تؤيد بعض الأدلة. وجميع النظريات التي تختص بالشخصية، تعتبر نظرية للقيادة، كشخصية الأب عند (فرويد)، والانبساطي والانقباضي عند (جنگ) إضافة إلى نماذج الأشخاص عند (شيلدون) فلو تطرقنا إلى عرض شيئاً من الأمثلة، فأكد هذه النظريات انتشاراً، هي النظرية التي يظهر أنها الأكثر واقعية، هي نظرية الميزات وتؤكد نظرية الميزات من خلال هذه النظرية، تبحث الشخصية الإنسانية، باعتبارها مكونة من عدد ضخم من الميزات أو الصفات المميزة المختلفة. لذلك لا تجد فردين أو أكثر متحدين في الدرجة، فكل فرد يختلف عن الآخر في هذه الميزات ودرجاتها. وتؤكد نظرية الميزات فيما يتعلق بالقيادة بأن هناك ميزات معينة يتميز بها القادة، مما جعلهم يتميزون عن الاتباع نتيجة ما يتحلون بها من ميزات، لا يمكن توفرها عند الآخرين. وفي الواقع عندما حاول البحث العلمي أن يعين ميزات القيادة كانت نتائج البحث مدهشة، وذلك لأن نماذج ثابتة قليلة للميزات يتم الكشف عنها. وحقيقة أنه بالرغم من التحقيقات العديدة والمتقنة جيداً، لم يضم أي ميزة ولو واحدة تميز القادة عن الاتباع بشكل قاطع. وأفضل ما تم إنجازه فيما يتعلق بالاتجاهات العامة أنه تم إيجاد بعضها. وقد دلت بعض الدلائل على ما يشير على أن القائد من المرجح أن يكون غالباً أكثر ذكاءً من التابع. وهناك بعض الاستثناءات التي تشير على أنه في حالة كون القائد أذكى بشكل كبير من الاتباع فإن بعض الدلائل تشير إلى أن ذلك تسبب الأضرار للقائد.

لا شك أن عدم استطاعة البحث عن فهم أو معرفة الميزات المعينة للقيادة من المحتمل أن تؤدي إلى الشك فنظرة الميزات بشكل كامل، علماً أن هناك احتمال بأن سبب معرفة البحث على الميزات المحددة للقيادة من المحتمل أن تؤدي إلى الشك والعائق الرئيسي لذلك يتمثل في منهج وأسلوب المعالجة، لأنه يتعلق بالأساليب الفنية الأساسية لمحاولة تقييمها وهي مجزأة ومعزولة عن بعضها. ولا شك أن هذه الطريقة للمعالجة، المتباعدة الأجزاء، لا تبين بشكل متكامل طريقة تفاعل أحد الميزات مع الأخرى. وفي الواقع أن الشخصية الإنسانية تشكل تنظيم موحد، ومتكاملة فيما بينها بحيث يكمل كل ميزة الأخرى، وبالتالي تشكل الشخصية الإنسانية المتكاملة. بحيث تتميز بفاعلية مستمرة، بالنسبة للعوامل المادية والفكرية والتي تجعل منها وحدة ككل. وبالرغم من أن الميزات المحدودة، التي عن طريقها يمكن تمييز القادة عن غيرهم، لم يتوصل إلى اكتشافها أحد بعد، وهذا لا يعني عدم فائدة نظرية الميزات. الميزات تعطي الطريقة الأفضل لتبادل المعلومات فيما يتعلق بالشخصية. وبأن الميزات ليس لها القدرة على وصف أحد بشكل كامل، ولكنها مع ذلك توفر أحسن السبل المتاحة خلال الوقت الحاضر ومفهومه بشكل سهل لمعظم الناس، ومن السهل استخدامها من أجل تحليل القيادة وتنميتها. إلى جانب ذلك أن عدم الاستطاعة على كشف ميزات عامة للقيادة لا يفسر ذلك أنها غير موجودة أو عديمة الفائدة. إضافة إلى ذلك من المحتمل أن تكون الوسائل العلمية المطبقة للتقييم غير دقيقة وغير مقنعة، مما جعلها لا تتمكن من اكتشاف

بعض الميزات، التي تميز بعض القادة عن القادة الآخرين بشكل فعلي، وفي نهاية الأمر أن هناك احتمال أن يكون صحيحاً أنه رغم وجود ميزات عامة هناك ميزات عامة وهناك ميزات معينة لا بد من وجودها عند قادة جماعات معينة، أو تكون الحاجة إليها خلال مواقف محددة. ومن جانب آخر نجد أن هذه الميزات نفسها أقل أهمية من غيرها، أما ما يتعلق بنسبة أعلى حد من فعالية القائد العلمية، فمن المحتمل أن يكون أقل أهمية بشكل كبير من البراعة الجسدية لرئيس فريق رياضي. ومن هنا تظهر صعوبات جديدة، وهي أنه يجب على جميع العلماء أن يكونوا أذكاء، وكل الرياضيين يتمتعون بالقدرة الجسدية العالية في رياضتهم، وهذا قد يظهر إن إمكانية القيادة أن ميزات القيادة ربما لا تكون كالتى يتميز بها القائد عن التابع، ولكن من الأجدى أن تكون تلك التى يتحلى بمجموعة من الميزات المثالية إلى أقصى حد، والتي يتطلبها كل أعضاء الجماعة.

في الواقع وحسب ما ذكر آنفاً تستطيع استنتاج أن منهاج الميزات المستعملة حالياً، لا يمكن أن تعطي تفسيراً مقبولاً لظاهرة القيادة. وحيث أن بحث الميزات من الصعب أن يزود الوحدة بالتعريفات بالقادة بشكل ثابت، علماً أن التجربة الإنسانية إلى جانب التجارب العملية، قد ترشد إلى أن بعض الناس من الممكن أن يتقلدوا مناصب القيادة، بدون النظر إلى التغييرات في الموقف أو الجماعة التي يعملون بها. ولا يوجد في جميع الأمثلة على الأفراد الذين زاولوا في الميدان أعمال مهمة، وعندما انتقلوا إلى القيادة الممتازة في الحاليتين اتخذوا سبيلهم بنجاح. وفي الواقع أن

القيادة الممتازة منذ انتهى زمان الإقطاع، تيسر اكتسابها في أغلب الحالات، وهذا يؤكد لنا ويعطي البرهان القوي والذي يفيد بأن نظرية الإنسان العظيم، فللوصول إلى المستوى الذي يبرز وسام الإنسان العظيم، من الضرورة بمكان إظهار القيادة المتفوقة في مستوى أوطأ مع جماعة مختلفة وخلال ظروف مختلفة.

تشير الدلائل على أن شخصية الفرد تشكل مظهر هام في القيادة، ورغم أن العناصر المكونة لشخصية القيادة غير واضحة حتى الآن إلا أن الميزات المطلوبة من الممكن حصرها في قسمين رئيسيين. فالقسم الأول يتعلق في الميزات ذات الاتجاه الاجتماعي والخلقي المتمثلة في الأمانة والنضج التي تمنح القائد القدرة على تأكيد علاقاته المناسبة مع أتباعه. أما ما يتعلق بالقسم الثاني فإنها تتكون من الميزات التي تخص قدرته على التصرف السليم خلال المواقف المتغيرة والظروف الطارئة، إلى جانب قدرته على الحكم على الأشياء، وبالنسبة إلى تغير نتائج التجارب، يظهر أنه من الممكن إلى حد بعيد أن القدر المناسب من كل ميزة يختلف كذلك تبعاً للاختلافات في الأفراد والجماعات والمواقف المختلفة. والعامل المكون الآخر في هذه العلاقة هو الجماعة، وتناقش المهمة الثانية لمعالجة نظرية القيادة، بكونها وظيفة من وظائف القوى المحركة للجماعة.

## ٢. الجماعة:

ينبغي للتحليل المنظم للقيادة أن يبين العناصر التي خارجة عن دائرة القائد. لأن القائد لا يعمل في فراغ، لأنه يتحد مع أتباعه بشكل مستمر. وبناءً على ذلك يتضح أن التفاعل الاجتماعي المعقد فيما بين القائد والأتباع،



إضافة إلى ذلك التفاعلات بين الأتباع أنفسهم، تظهر على شكل عوامل حيوية في مكانة القيادة. علماً أن هناك إصرار من قبل الباحثين على بحث القيادة بشكل رئيسي بأسلوب المعالجة الموجهة إلى الأتباع أو إلى القوى المحركة في الجماعة.

إن علم النفس والاجتماع يقوم في بحث عملية التفاعل وسط الجماعات. ويفترض أغلب المفسرين منهم أن القيادة هي عبارة عن نتيجة التفاعل بين الجماعة وبالتالي تمنح هذه الجماعة للقائد فرصة قيادتهم لأنه الأفضل بينهم ويعتبر الفرد الذي بإمكانه أن يحقق بشكل أفضل حاجاتهم الفردية وقادر على إرشادهم نحو أهداف الجماعة. وبناءً على هذه النظرية وعلى ذلك يتضح أنه لا أهمية لميزات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث أن الأتباع قد منحوه ثقتهم. ومن المحتمل أن يكون داخل الجماعة أكثر من قائد، وقد تتبدل قيادة الجماعة من وقت لآخر، وهذا يتوقف على الاحتياجات الجديدة، وظهور قدر آخر أكثر قدرة من الأول لإجابة الاحتياجات المستجدة.

وينظر الجندي نحو أفراد الجماعة، لفرض تحقيق الكثير من متطلباته الشخصية. ولأن قائد الوحدة يعتبر رئيس الوحدة القانوني، فيعتبر مهم خاصة فيما يتعلق في العمليات التفاعلية للجماعة. ولا شك أن الجندي يتطلع إلى الترقية والأمن، وصيانة كرامته، والسعي لإشباع معتقداته الروحية. أما ما يتعلق في علاقة القائد مع التابع ففي حالة عدم اهتمام القائد الرسمي بتلبية متطلبات الجندي، فهناك قائد آخر يهتم بذلك. وقد يستبدل القائد الرسمي أو القانوني في نظر التابعين بقائد غير رسمي. إلى جانب ذلك

قد يحقق القائد الغير رسمي. إلى جانب ذلك فإن القائد العسكري المعين تتبعه متطلبات توجيه أهداف الجماعة حول إنجاز مهمة في نطاق خارجي. ومن المحتمل أن يعاكس بشكل مباشر مع الجماعة، لذلك قد يحقق القائد الغير رسمي صياغة أهداف تكون لها صلة بشكل أكيد بمتطلبات الأفراد. وعندما لا يتمكن من ذلك فعليه دفعهم بأدنى مستوى ممكن، فقط عند ذلك المعنويات وتتبخر روح وتنعدم ويصبح العمل الجماعي يشكل صعوبة كبيرة. ولمعرفة وفهم عمليات الجماعة بشكل جيد فإن العلاقات الجانبية تساوي في قيمتها وأهميتها مع العلاقات العمودية داخل أية جماعة، لذلك يتحقق التفاعل المتصف بالنشاط والقوى في أهداف الأفراد ومواقفهم أيضاً، وتقاربهم النفسي، وميولهم لبعضهم، وعواطفهم، وبالتالي تشكل هذه الأشياء القوة الملزمة التي تشكل رباط يجمع الجماعة داخل نطاق واحد. وخلال ضغط القتال ينبغي وبشكل أساسي أن يكون هناك تكاتف تام بين أعضاء الوحدة، وتزداد أهمية كل فرد بالآخر، وانطلاقاً من ذلك يستمدون القوة من بعضهم البعض. ولقد اتضح خلال دراسة الحرب العالمية الثانية أن الإيمان بالله إضافة إلى ثقة الجندي برفيقه كانا العاملين اللذين يعتبران بعد الله تعالى أكثر العوامل المتعددة أهمية، في بقاء أغلب الجنود أحياء.

ولقد قال (ستوفر) عام ١٩٤٩م: (حين تسود الأمور وفي معسكرات سجناء الحرب الخاصة بالشيوخين خلال الصراع الكوري، أصبح الأمر الأول في عمل الشيوخين هو تحطيم هذه الروابط القوية القائمة بين الأشخاص، وجعل كل أسير يرتاب في رفاقه من الأسرى وحين تم تحقيق

هذا الأمر، أصبح بعض الأسرى أدوات طيعة في أيدي أسريهم، وغير مستعدين لمساعدة أحدهم الآخر في وقت الضيق ومستعدين للتعاون مع أسريهم من أجل الكسب الشخصي.

ونظراً لتقدير عامل التفاعل الإنساني، تؤكد القوات المسلحة كرجال الصناعة على أهمية العلاقات الإنسانية. لأنها بشكل أولي تعتبر فلسفة لسلوك الجماعة، إضافة إلى ذلك تعتبر أسلوب يستطيع القائد عن طريقه التعامل مع مرؤوسيه ومن ذلك خلط أعضاء الجماعة، والعلاقات الإنسانية مؤسسة على احترام الكرامة الإنسانية بشكل يحقق قدرها الإنساني، وتشجيع المبادرات الفردية. وهذا يؤكد فعالية القيادة إلى أقصى الحدود، عندما يتحقق اختلاق أعضاء الجماعة ويتوحدون في هدف الجماعة وتلبية متطلباتهم الاجتماعية العليا عن طريق تحقيق الهدف المشترك.

تركز الأهمية التي خرجت بها أبحاث (هوثرن) على أنها تؤكد أهمية عوامل الجماعة في تحقيق الإنتاج، والواقع أن تحديد الإنتاج ليس العمل المعين للقائد بحد ذاته، ولكنه مدى تقبل العامل للعمل. فعندما يثق به العمال، وإذا تأكدوا أن ذلك يضع مصالحهم الحقيقية في الاعتبار إلى أقصى حد، وفوق كل اعتبار آخر، فإنهم يعملون من أجل ذلك طوعاً، وبفاعلية مرضية. وتظهر النتائج الخطرة المهددة الظاهرة نتيجة الطرق الفنية للتفاعل بين الأفراد بكونهم مجموعة من الأدوات لفرض التلاعب المجرد بالمرؤوسين. وفي حالة كون القائد ليس مخلصاً في جهوده، ولا يضع في اعتباره أهمية كرامة مرؤوسيه وقيمهم، قد تتحول جهوده المؤكدة لتشجيعهم

إلى اتجاه معاكس وقد تعطي إلى أقصى الحدود عكس النتائج التي كان يريدتها ويرجوها.

لا شك أنه بالاستطاعة رؤية التطبيق المتنوع للتعامل بين الأفراد في المعارف العسكرية لأنها تعين الوحدة العسكرية وبنيتها وتشكيلها، ولا شك أن ذلك يمثل الطرق الفنية المناسبة، التي يكون القائد بحاجة لها. ولا شك أن الوحدات تختلف عن بعضها نظراً للاختلافات بين الأوضاع. ومن المتطلبات الأساسية وتحفيز المتدربين عن طريق طرق القتال الرئيسية تختلف من قائد أو مدرب عن آخر في هذا المجال. إلى جانب أن هناك اختلاف في الطرق الفنية لتعامل الأفراد بين بعضهم داخل الوحدة. وقد يرضى بعض الأفراد في بعض كالأجازة لثلاثة أيام وما شابه ذلك، ولكن البعض الآخر لا يرضى ذلك. وأخيراً يسهل على القائد الذي يمارس التعامل مع الأفراد بشكل روتيني، أن يتعرض لكثير من الأخطاء خلال هذا الأسلوب في العمل، وبالتالي يتطلب أكثر من القدرة على التميز الفطري السليم.

ينبغي الابتعاد بقدر الإمكان عن محاولة جعل أسلوب معالجة التعامل بين الأفراد تبعاً لمصلحة الأتباع بشكل قاطع، لأن ذلك يسبب الضرر للبراعة التنظيمية وإنجاز المهمة، ولا ينسى القائد العسكري أنه يقع على عاتقه مسؤوليتين رئيسيتين، إنجاز المهمة، وتحقيق مصلحة رجاله. وعادة وفي الغالب أحياناً تكون هاتان المسؤوليتان جنب إلى جنب يدعم كل واحدة منها الأخرى. وفي الحقيقة قد يقع الاختلاف بين هاتين العمليتين أحياناً، ولكن تكون الأولوية لصالح إنجاز المهمة. ويجب جعل كل ممارسة تتعلق

بالأفراد، حسب قيمتها للفرد، ولوحدته، ولمجموعة القوات. ولا شك أن ممارسة التعامل بين الأفراد لا تعني التدليل، لأن كهذه الممارسة تخرج فلسفة التعامل بين الأفراد، حيث إنها تعني انعدام الثقة بالقائد ومقدرته. وعلى القائد أن يمارس التعامل مع الأفراد، مع المحافظة على حدود الانضباط الثابت ومرونة العمل. ولا شك أن الإخلاص للجماعة يمثل غاية الأهمية للقيادة فيما يتعلق بفاعلية الجندي المقاتل. وانطلاقاً من ذلك فإنه مهما اختلفت وسائل وطرق القيادة، ينبغي أن تتضمن فهم التابع، وإلى جانب ذلك القوى المتحركة للتفاعلات الاجتماعية القائمة داخل الوحدة. وسلك علماء الاجتماع نشاط هذه الوسيلة لمعالجة الجماعة، إضافة إلى معالجة القيادة كذلك. ففي ميدان الصناعة والتعليم، يظهر تقييم القوى المحركة للجماعة عن طريق التشديد الحديث على أهمية التعامل بين الأفراد، وفي القوات المسلحة يتم التأكيد على أهمية التعامل بين الأفراد، وهنا يبرز أهمية الانضباط والمعنويات وروح التضامن.

### **٣. الموقف:**

العمل المطلوب بشكل مباشر على الموقف، وهذا يعني في القوات المسلحة في أغلب الأحيان، إنه يوجد عوامل كثيرة تتعلق بالموقف، خارج دائرة القائد وجماعته. ولا شك أن تلك العوامل الخارجة تؤثر في قرارات القائد وأعماله. فمثلاً قد يوجد قائد فصيل من الجنود في القتال قد يستعين بإجراءات تختلف عن الإجراءات المستخدمة في هيئة قيادة التشكيل الذي يكون أعلى بشكل كبير من الفصيل والتي تخطط من منطقة الداخل،

وهناك احتمال أن تكون قرارات سريعة لقائد الفصيل خلال القتال، أكثر قساوة فاشستية من التي تستخدم خلال فترات التدريب. ويوجد كثير من الأمثلة المسجلة للأفراد، الذين لا يحظون بالاعتراف بهم كقادة من خلال التدريب، ولكنهم وخلال المواقف القاسية والطارئة أخذوا زمام المبادرة ونجحوا بقيادة جماعتهم إلى النجاح. ولو لم ينشأ ذلك الموقف لكان من الصعب أن يتمكنوا مطلقاً أن يظهروا براعتهم على القيادة. وغالباً ما تتأرجح مطالب القيادة بين أنواع المهام ومستويات القيادة. ومن المحتمل أن لا يصلح ضابط العربات رغم نجاحه بعمله أن يكون قائد ممتاز للسرية، أو مساعد قائد كتيبة، وبنفس الوقت لا يستطيع قادة السرايا قيادة الفرق. إضافة إلى ذلك من المحتمل أن يفشل القائد الشجاع فشلاً ذريعاً للعمل كمستشار، ولا يمكن مقارنة القائد العسكري بالأشكال الأخرى القيادية، لأن القيادة العسكرية متعلقة بالمواقف، ويشمل يمين الضابط المختص بالوظيفة، وحمل الرتبة العسكرية تعتبر مسؤوليات أخلاقية ضخمة. وعلى القائد أن يمثل الذي يؤمن به في أرفع المستويات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي، مع الاهتمام الكافي بالمسائل الشخصية لرجاله خلال المواقف الشاقة، ولا شك أن تلك المسؤوليات أضخم بكثير بالنسبة لمثيلاتها القائمة في مواقف القيادات الصناعية أو التجارية، أو المدنية الأخرى، ولا شك أن شكل القيادة العسكرية تتأثر بأعداد كثيرة من المواقف المتغيرة، بما في ذلك المهمة، والمنطقة والطقس، ومقاومة العدو، وفترة القتال، والإصابات والأفراد الملحقين لسد النقص، والراحة، وحالة التدريب، وتواجد المعدات

والإمدادات. ومن المستحيل التنبؤ بجميع العوامل أو العناصر التي تؤثر على القائد بشكل مباشر عند إنهاء مهمته. وفي الواقع أن الكثير من تلك المتغيرات، قد يكون منظماً ومحددًا عن طريق الوسائل الفنية السليمة للقيادة. وفي حالة كون القيادة مرتبطة بالموقف بشكل محدد، من الصعب على القائد أن يقود في مكان آخر. وفي الواقع أن ذلك واقع ملموس. فعدد كبير من القادة المدنيين أدوا مهامهم بشكل مرضي في الحرب العالمية الثانية، وباستطاعة العديد من قادة سلاح المشاة البارزين أن يقودوا وحدة مدرعة. وسبق أن نجح قادة عسكريون كبار كرجال الدولة ومدربين، ومدراء أعمال بعد اعتزالهم الخدمة، ومع ذلك يجب التصرف على الاختلافات في المواقف فهي تفسر الميزات والمبادئ، وتعني أنه ينبغي تطبيقها بصورة مختلفة بين مجال وآخر من المشاكل.

#### **٤. المفهوم الموحد:**

تبين البحوث السابقة أن العوامل الثلاثة المتمثلة في ميزات القائد والجماعة والموقف تساعد على معرفة القيادة وفهمها، والواقع أن أي من العوامل الثلاثة غير كافٍ لتفسير هذه الظاهرة بشكل كامل. ولا تساعد نظرية الميزات مباشرة في حل المشاكل. فالعلاقات والميزات ساكنة نسبياً والقيادة عمل فعال. ورغم ذلك فإن العلاقات والميزات المطلوبة تتصف بتأثيرها القوي في الآخرين، وهي تفيد لأنها توجهات ممتازة لتنمية شخصية القائد. ويظهر القبول بنظرية القوى المحركة للجماعة، لأن القائد يجتهد دائماً إنطلاقاً من العلاقة القائمة بين القائد والتابع، والتابع ليس

إنسان أوتوماتيكي، ينفذ رغبة القائد بأفضل ما لديه من مقدرة. فهو إنسان له دوافعه وأهدافه الخاصة، وتعلقاته القوية بالزملاء من أعضاء جماعته، مواقفه تجاه فائدة وهدف الجماعة بين الزيارة والنقصان فيما يتعلق بإمكانية إنجاز المهمة. وعلى القائد أن لا تفوت عليه وجود هذه العوامل الفردية وأن يدركها جيداً، وكيف تؤثر في قدرته في التأثير في الجماعة. ولا شك أن القيادة في القوات المسلحة تختلف بشكل جذري، لهذا ينبغي التعرف عليها بشكل كافٍ دقيق. وتحتاج السلسلة الكاملة في طرق القيادة المناسبة للمواقف المتغيرة العديدة، التي يقابلها القائد العسكري، درجة عالية من الكثير من البراعم، والواقع أن جميع الأوضاع باختلاف أوضاعها وظروفها تؤثر في عمل القائد وأساليبه الفنية، فعلى ذلك فإن الأسلوب الأغلب منطقية لمعالجة مناقشة عملية القيادة، تنهض على أساس نظرية تعامل الأشخاص بين بعضهم البعض والتي تبحث في التعامل بين القائد والجماعة، والمواقف ويحقق تركيب هذه العوامل الثلاثة أساساً لمعرفة المبادئ والطرق الفنية الملموسة للتأثير في السلوك الإنساني. ولذلك يعتبر المفهوم الموحد عبارة عن اعتبار القيادة عملية تفاعل فعال يؤثر بشخصية القائد الخاصة، والجماعة ومميزاتها ومتطلباتها الخاصة والمواقف التي يعمل من خلالها القائد وجماعته. ويؤكد الاتجاه السائد في البحث الحالي للقيادة هذا المفهوم: (ماك غرات عام ١٩٦٤ م). ولا يوجد مفهوم منتظم أو صيغة منتظمة تضمن النجاح. أما ما يتعلق بالإجراءات للتغلب على مشاكل القيادة يستطيع أي مفهوم للقيادة أن يقدم قواعد صلبة لحكم التجربة متعددة



الأبعاد، والتي تتطلب القدرة الصحيحة على التمييز والتأمل السليم للحل. والقادر هو الشخص الذي يتقن كيف يستفيد من الإمكانيات المتأصلة في شخصيته بالذات وفي جماعته والمواقف.

### تصنيف القائد

في الواقع نستطيع تصنيف القادة إلى درجات وفئات مختلفة ومتعددة. ويرتبط تصنيف القادة على أساس القدرة على تأثيره على الآخرين، وعن طريق ذلك يحقق به القائد مركزه القيادي، ضمن الجماعات الرسمية والغير رسمية. ففي حالة الجماعات الغير رسمية قد يبرز القائد ذاتياً من بين الجماعة، نتيجة لقدرته على فرض رأيه على الآخرين للاعتراف بقيادته نظراً لعدة مميزات يتصف بها وتميزه عن غيره، وبالتالي يعترف الآخرون بقدرته على الإرشاد إلى الأمور، إضافة لتمتعه بالذكاء وحسن التفكير وسعة الخيال والجرأة وقوة الشخصية.

وهناك القائد الفذ ذو الشخصية الساحرة التي تجذب إليه الآخرين، وهو الرجل الموهوب بقدرة شخصيته الخفية، تدفع أتباعه ليمنحوه حق قيادتهم، وربما يكون قائد فذ قادر على التصرف بعقلانية خلال جميع المواقف المختلفة والطارئة والمفاجأة، وهذا ما تبحث عنه الجماعة دون تردد وهو من الأنواع الذي ينبثق ذاتياً كذلك (خير مثال على ذلك موقف خالد بن الوليد رضي الله عنه بعد استشهاد القادة المعينين في غزوة مؤتة) ويتمتع بدوام القيادة التي نادراً أن يحققها القائد وهو من النوع الذي ينبثق تلقائياً

كذلك. لقد سرد التاريخ الكثير من القادة التي بهرت أتباعها وأسرت قلوبهم من خلال الإيمان بقدراتهم الخفية، السحرية أو السماوية، حيث كانت قدراتهم تمثل قدرات غير اعتيادية.

ورغم أن أغلب القادة الدينين يتصفون بصفات شخصية فريدة تضيف عليهم الكثير من الوقار والأتباع ولكن وخلال هذا التصنيف يمتد إلى أشكال أخرى من القيادة أيضاً.

وفي الواقع نجد أن المؤسسات المنتظمة تنظيماً رسمياً تخضع لعملية انتظار ظهور القائد للصدفة بشكل كبير ضمن جماعاتها ولكنها حقيقة تحتاج لعميات أكثر تنظيماً لاختيار القيادة.

ولو نظرنا إلى الحاضر لوجدنا أن تزويد السلوك الإنساني يتوقف إلى أقصى الحدود على إشباع الكفاح والعمل الدؤوب للفرد، لأن المرء بإمكانه أن يرى سريعاً أن القائد المعين العسكري يواجه مشكلة صعبة لأنه غريب على الجماعة أولاً، ثم أن على القائد العسكري أن يحقق تناسباً مقبولاً بين مهمة الوحدة التي من المحتمل أن تكون أحياناً خطيرة أو الكريهة، وبين الأهداف الشخصية لأعضاء الوحدة كأفراد.

في الحقيقة من واقع التاريخ يتضح أنه حاول الكثير لإخضاع ظاهرة القيادة لتحليل من خلال البحث في القواعد الأساسية، وركزت هذه الدراسات الأولية على الفلسفة والقانون الأخلاقي لأنهما أساسيين لمعرفة وفهما. أظهرت القرون القليلة السابقة مجموعة ضخمة من المنشورات المتعلقة بالقيادة الموجهة عسكرياً. وأظهرت آراء تحليلية لكل من (لموريس

دوساكس و جوميني وكلاوزفتر ودوانت دويك) وغيرهم وأثبتت قيمتها وفر لنا المؤرخون العسكريون تحليلات قيمة واسعة ومفصلة للقيادة العسكرية للأجيال السابقة، إلى جانب التعليمات الاستنباطية لقادة الحرب الناجحون، خاصة دراسة القيادة العسكرية. وخلال نصف القرن التاسع عشر أثار التطور السريع للمتطلبات المدنية للأعمال اهتماماً كبيراً، وقدراً ضخماً من البحث في الإدارة العملية. وفي دوائر الأعمال والتجارة. ولبعض الأسباب المماثلة، إلى جانب ذلك كانت تسير دراسات الأمور العسكرية بشكل سريع للغاية. وأصبح الآن يتوفر قدر كبير من المنشورات فيما يتعلق في الإدارة العلمية، وإدارة الأفراد، إلى جانب العلاقات الإنسانية.

ولكن الواقع المؤسف أن العدد من المنشورات الموجودة فيما يتعلق بالقيادة لا يخدم نظرية القيادة العلمية، إلى جانب ذلك وللأسف فإن بعضها بدون شك يركز على أساس الملاحظة الخاطئة والتأمل المجرد، كذلك بعض التعابير الغير منطقية، إضافة إلى التجارب الفردية لأحد الأفراد والتي نشك في صحتها، ومن الممكن صياغة مبدأ نافع للقيادة، ينبغي التفكير المسبق في تحقيق مهمتين أساسيتين، في بادئ الأمر يجب فصل ما هو صحيح من القيادة، عن ما هو تأمل مجرد لا يستند إلى الحقيقة. أما المهمة الثانية فإنها تتمثل في تنظيم مجموعة الحقائق المتعلقة بالقيادة في نظرية مفيدة، يمكن الاعتماد عليها، وفي الحقيقة وخلال أوائل الخمسينات من القرن التاسع عشر ساعدت العلوم السلوكية وبالأخص علم النفس وعلم الاجتماع، في إنجاز هاتين المهمتين. وبناءً على ذلك تم دعم مفهوم القيادة،

إضافة إلى الأساسين الأولين المتمثلة بالفلسفة والقانون الأخلاقي كأساس ثالث هو العلم.

### ١. الفلسفة:

حقيقة أن للقيادة جذور نظرية كثيرة. وقد ذكر كثير من الكتاب منذ زمن (كونفيوشيوس) حتى فلاسفة أيامنا الحالية، عن جميع ما يروونه فيما يتعلق بالقيادة وعملياتها. وفي الواقع أن الكتاب في عصرنا الحاضر مازالوا يقتبسون الكثير من آراء الصيني (سون تزو) (٥٠٠ ق. م) وخاصة الدراسات والنظريات المتعلقة بتنظيم العلاقة بين القائد والتابع. وسبق أن اقترح (سقراط) في كتابه (جمهورية أفلاطون) والتي ترى أن تحفظ القيادة بشكل عام وخاصة ما يتعلق بالمؤسسات المدنية للملوك والفلاسفة المدربين تدريباً عالياً وخاصاً، كما يرى أن يبقى أفراد الجمهور الذين يتصفون في ذوي الإطلاع الناقص، وأنهم خلقوا ليكونوا أتباعاً. وقد (أرسطوطاليس) عدة آراء تتعلق بالسلوك الأخلاقي. كما وصف السلوك والذي يتمتع به الطغاة والملوك آن ذاك. تلك التعاليم التي أثرت في (الأكسندر الكبير). وبحث (بلوتارك) معضلة العلاقة التي تربط بين القائد والتابع، بواسطة بحث ودراسة حياة نبلاء اليونان والرومان. ووصف (ميكافيلي) قسوة القيادة وخيانتها، ووحشيتها في زمنه في كتابه المشهور (الأمير).

### ٢. القانون الأخلاقي:

من المفروض بدون شك أن تؤثر جميع القوانين الأخلاقية في مفاهيم

القيادة. وسبق أن بحث كل من (فابكستيتس، وماركوس أو أوريليوس) مسؤوليات القادة الأخلاقية إلى جانب مجموعة القوانين الخلقية في عهد الإمبراطورية الرومانية. علماً أن التعاليم اليهودية والمسيحية النقية فعلاً من التحريف، وأخيراً القرآن الكريم أكدت بشكل قاطع على كرامة الإنسان وأهميته بوصفه إنساناً ومن أرقى مخلوقات الله تعالى، واعتبرت المصدر الإلهي نهائي وفوق كل سلطة، وألزمت القائد إضافة إلى ضروريات استخدام القواعد الأخلاقية خلال مزاولة تلك السلطة. وصارت هذه المبادئ الأخلاقية أساساً لدستور الفارس الأخلاقي، وكذلك قائد المعركة في العصور الوسطى، إلى جانب التأكيد على أهمية الوطنية والشرف والفروسية. بحيث أصبح هذا الدستور مستمراً لغاية اليوم في مهنة حمل السلاح. وكذا أعضاء المؤتمرات الدستورية، الذين أصرّوا على الاعتقاد بأن كائناً أعلى يدير شؤون الإنسان. فالقانون الأخلاقي أساساً للحياة العسكرية. وغالباً حالياً ما يحكم على القادة بناءً على مسؤولياتهم الأخلاقية والعقلانية.

### ٣. العلم:

يجب عدم الخلط بين الدراسة الأخلاقية والفلسفة، لأن الدراسة العلمية للقيادة تختلف بشكل أساسي في أسلوب تحليلها، لأنها عملية تجمع المعرفة وتمتاز بتجاربها الدقيقة، إلى جانب الملاحظات الطبيعية النظامية أيضاً. ولا شك أن تماسك العلاقات بين المعلومات، عند ذلك يكمل العمل الحقائق والفرضيات المفروزة سلفاً. وبالتالي يجعل منها بيانات شاملة وعامة، ويمكن عند ذلك أن يطلق عليها نظريات أو مبادئ علمية، وبناءً

على ذلك فإن العلم يتطور عن طريق التفكير الاستقرائي، متحولاً من مجرد فرضيات إلى نظريات ومبادئ أكبر نفعاً وفائدة، ومن الممكن أن نضيف إلى ما سبق حيث نستطيع تحويل النظرية ذاتها، إلى استنتاجات الفرضيات والتنبؤات، وهذا يخلق الاحتمال الأقوى أن يجعل العلم أقوى من الأحكام العامة، التي تستنتج من المعلومات التجريبية وحدها. وتؤدي عملية استنتاج الأحكام العامة من الفرضيات إلى النظريات عن طريق البحث العلمي، إلى ارتفاع نسبة اليقين، واختصار الأشياء التي تعتبر خارج مجال الإدراك. إلى جانب ذلك نرى أن علم النفس وعلم الاجتماع يوفران أوصافاً وتوضيحات مستقرات وصحيحة بشكل عام، لأنهما علمين سلوكيين، وتفيد الأوصاف والتوضيحات المستقرات والصحيحة في تحليل مظهر القيادة. وتوفر القواعد العامة والتي كسبت من الأسلوب العلمي وأصبحت وسيلة مناسبة لتصنيف المتغيرات المعقدة في القيادة في إطار هدف ما. والحقيقة التي يجب أن لا تغيب أن العلم يزيد من الإيمان الإلهي، وتطور ونمو العقل الإنساني، لأنهما أفضل الطرق لفهم السلوك البشري. كما أن تجارب وتفكير الرجال العسكريين الأذكياء والذين مارسوا القيادة سنوات طويلة تعتبر مصدراً كبيراً للمعرفة، لكي يفهم الإنسان بشكل جيد، ولا شك أن هناك دور كبير لمساعدتنا لفهم بشكل دقيق تصرفات الإنسان، ولماذا يتصرف. وأخيراً فإن كل مفهوم أو نظرية للقيادة العسكرية بالذات، هي نتيجة للأسس الخلقية والفلسفية والعلمية. ويتعين أن يكون المفهوم الشامل يمثل الإطار النظامي القادر على إرشاد المرء في إدارة الأفراد وإلهامهم.

## القائد وإدارة عمليات القتال

إن مواضع إشعال الحروب وإدارة العمليات خلال المعارك والمساهمة الفعلية بالمعارك تتميز بميدان واسع من المعرفة التجريبية، لأن إدارة العمليات التي هي في الواقع تمثل فن الحرب أو فن القائد في الميدان تشبه السياسة وبعض الفنون الأخرى التي يتوقف فهمها وإتقانها على التجربة، لأن الحرب علم تجريبي تنقصه التجربة. وإتقان العمل يخلق المعرفة بصورة طبيعية، ومجال العمليات مكان للملاحظة الدقيقة والتصنيف ومن خلال ذلك يمكن متابعة العلاقة بين الأسباب الممكنة والمؤثرات. والعقائد الأساسية والمبادئ للعمليات القتالية ليست كثيرة ولا تتصف بالتعقيد الذي يحول دون فهمها ولكن تكمن الصعوبة في تطبيقها أحياناً. والإلمام بهذه العقائد المتعددة تمنح القادة على مختلف المستويات الخبرة بتطبيقها، وبالتالي تزويدهم بأساس ثابت لإدارة العمليات خلال الظروف المختلفة، والمعرفة والخبرة تمنحهم القدرة على استخدام التنظيم المرن الذي يستطيع القائد من خلاله أن يحشد قواته ضمن وحدات ومهام تتناسب مع تحقيق الهدف.

ودراسة واستخلاص بعض الدروس والأساليب ومناهج العمل المتعلقة في تخطيط العمليات الفعلية وإدارتها في الميدان تكتسب أهمية خاصة بالنسبة للعسكريين وخاصة الذين ترتبط أعمالهم بشكل ما بتخطيط وتحضير العمليات العسكرية أو قيادة القوات المقاتلة وإدارة عملياتها

والسيطرة عليها خلال العمليات. لأنها تزودهم بالتوجيه اللازم لإرشادهم إلى كيفية تنفيذ واجباتهم.

وبحث موضوع إدارة العمليات يحتاج إلى مجلدات لتوضيح تفصيلاته لأنه موضوع واسع ومتشعب ولكن سأبحث الموضوع بشكل عام ومختصر متجنباً الخوض بالتفصيلات المتعددة.

وإدارة العمليات كانت في الماضي عملية سهلة تجري عادة كتدريب للقوات مرسوماً سلفاً، وكانت حروب القدماء عند الالتحام لا تترك لقادة الوحدات الفرعية مبادرات أو قرارات خلال سير العمليات المراد تنفيذها (باستثناء المعارك الإسلامية التي كانت لا تختلف عن العمليات الحديثة وقد تفوقها مع اختلاف الأهداف والمعدات) وكانت بمجرد تحرك القوات تلتزم الوحدات المقاتلة التزاماً صارماً بالخطوات المرسومة سلفاً والتي تتمثل غالباً بأن يأخذ كل فرد مكانه في خط القتال أو تشكيل المعركة ويتقدم ضمن القوات، وبالتالي يختار خصمه مباشرة ويطلق عليه سلاحه.

ولكن بعد استحداث المقذوفات بعيدة المدى وتقدم تكنولوجيا الأسلحة بشكل عام أدى ذلك بجانب التنظيمات الحديثة، واتساع مجال العمليات والأحوال المختلفة للأرض والحركة إلى إدخال مفاهيم استراتيجية وتكتيكية على إدارة العمليات وأصبحت أكثر تعقيداً كضرورة الاحتفاظ بالاحتياط وكيفية دفعه للاشتباك في الوقت والمكان المناسبين، وتطبيق المسيرات المائلة والمناورات الواسعة لاختيار الأوضاع الملائمة، وهذا من مشاكل القادة الميدانيين، وضاعف من صعوبة مسؤولياتهم ورغم ذلك كان يعهد



بهذه الأعمال إلى شخص واحد هو القائد العام، واقتصرت مبادرات قادة الوحدات الفرعية على ممارسة قيادة قواتهم التكتيكية المباشرة عند الاتصال بالعدو وخلال مرحلة التدمير فقط من مراحل القتال. وهذا جعل الضباط يحصلون على مفهوم محدود لا يتعدى المهارة في الميدان في مفهومها الضيق واستخدام الأسلحة.

ولكن حروب نابليون دفعت إدارة العمليات العسكرية قفزة كبيرة إلى الأمام، لأنها مهدت الطريق أمام لا مركزية القيادة في الميدان، وأدخلت مفاهيم عديدة على تنظيم الفرق ووسائل النقل والتحركات الواسعة والمناورات للحشود المنفصلة التي تتلاقى للقتال في النهاية. وانطلاقاً من تلك المفاهيم دخلت مراحل التخطيط والتحركات التكتيكية والاستراتيجية أحياناً مجال عمل قادة الوحدات المرؤوسة، وأصبح مصير كثيراً من الأعمال يتوقف على مبادراتهم وقراراتهم المتعلقة بالعمليات ذات المستويات المتعددة.

ولكن الحرب الحديثة اختلفت بشكل رئيسي عن الحروب السابقة بتطوراتها المختلفة بسبب ما استحدثته التكنولوجيا العسكرية من آلات الدمار المختلفة، وأصبحت الحرب تتسم باشتراك قوات كبيرة من الأفرع الرئيسية للقوات المسلحة سواء كانت برية، جوية، بحرية، أو دفاع جوي، إلى جانب أن أسلحة القتال البرية المشاة، المدرعات والمدفعية أصبحت مجهزة بمختلف معدات القتال ووسائل الصراع المدمرة. وهذه كلها تختص بإمكانات قتالية مختلفة من حيث المدى، القوة، وسرعة التأثير على

الخصم. إضافة إلى اختلاف درجات استعدادها للقتال وتميزها بسرعات تحرك غير متساوية، ولكل منها أساليبه الخاصة لإنجاز عمله، ولكل منها مهام خاصة يستطيع إنجازها خلال العمليات. إلى جانب كل ذلك أسلحة الإسناد سواء القتالية أو الإدارية، وأي نجاح يتحقق لعملية من العمليات يتوقف بشكل رئيسي على الجهود المشتركة لكل أفراد القوات والأسلحة المقاتلة التي ترتبط كل أعمالها بوحدة الهدف والقيادة.

وتمثل إدارة العمليات تنسيق تكتيكات وأساليب أسلحة وصنوف القتال المختلفة لخلق تعاون وثيق بينها لضمان نجاح القوات المستخدمة لتنفيذ مهمة محددة. وتنسيق وتأثير هذه القوات ومعرفة تأثير كل وسيلة منها وتوحيدها كمّاً ونوعاً لتحقيق النتيجة النهائية، لأن نجاح العمليات يتوقف على الجهود المشتركة لهذه القوات التي ترتبط نشاطاتها بإطار واحد يجمع الفكر والهدف والخطّة والسيطرة والقيادة لهذه القوات. وبالرغم من أن نجاح العمليات وتحقيق النصر عبارة عن محصلة نتائج متميزة وجزئية، إلا أنه في الواقع محصول جهود متعددة بعضها ناجح في وقت يبدو البعض الآخر خاسراً ولكنها تتجه جميعاً رغم ذلك نحو الهدف نفسه.

وتشمل أحداث إدارة العمليات مراحل متعددة ولكنها لا تخرج عن إطار دراسة وتقدير الموقف والتخطيط واتخاذ القرار وأخيراً التنفيذ الذي يتكون من التحركات لتحقيق الاتصال بالعدو والتدمير الذي يمثل العمليات ذاتها كال دفاع والهجوم والانسحاب والمطاردة، هكذا وتعتبر المرحلة الحاسمة في التنفيذ، وهذا لا يعني بشكل من الأشكال أن هناك منهجاً جامداً للسير عليه

أو ضرورة حصر العمليات داخل إطار دورة كاملة من المراحل المشار إليها، ولكن الحرب التقليدية الحديثة تتكون من سلسلة من الدورات المتكررة والمتداخلة والمتشابكة، فعند بداية الدورة الأولى في التحرك للاتصال بالعدو، تبدأ دورة أخرى من التخطيط والتحرك. وهكذا حتى نهاية مرحلة التدمير وتحقيق الهدف وإنجاز المهمة، لأن مدة العمليات أو الحروب بصفة عامة طويلة ومجزأة ومتطورة للاختصار أحياناً وللتراكم أحياناً أخرى. ولا تأخذ صورتها الكاملة إلا خلال لحظاتها الأخيرة، وغالباً ما يستطيع القائد تغيير الموقف عند آخر مرحلة من مراحل العملية، ولقد قررت الساعة الأخيرة مصير كثير من المعارك.

ويسبق التخطيط وظائف العمليات الأخرى في تسلسل منطقي، إلا أن تنفيذ الخطط هو فن القائد في ميدان القتال وهو الذي يشكل الوظيفة الحاسمة للحرب. وتاريخ الحروب ملئ بالأمثلة لقادة استطاعوا العمل على إنجاح الخطط حتى الضعيفة بفضل مهارتهم في التنفيذ، بينما هناك خطط حظيت بأكبر عناية ممكنة في إعدادها فشلت بسبب سوء التنفيذ، وغالباً ما يحالف النجاح الأساليب البسيطة والمباشرة المتميزة بالتنفيذ الفوري. ورغم حالة التطور الدائمة لفن الحرب نتيجة لأسلحة الجديدة التي تجعله يتخذ أشكالاً متبدلة تبقى البساطة والاستمرارية في التنفيذ القاعدة الرئيسية لتحقيق النتائج المرغوبة.

وعلى القائد أن يتجنب القوانين والمبادئ والأساليب الجامدة والتي تمنح العدو نمطاً ثابتاً للعمليات يستطيع مواجهته بسهولة، وتشكل عائقاً

يحول دون خيال وفكر ومبادرة القائد التي تمثل الأهمية القصوى لإدارة العمليات الناجحة، والعدو الذي يواجهه القائد عامل متغير وسريع ومستمر التطور لدرجة أن ما يعرفه القائد في وقت معين يتغير ويتبدل خلال ساعات أو أقل، لذلك يصعب التنبؤ بالأحداث والأوضاع والمواقف التي تنتج عن العمليات، لأن هذه الأحداث والأوضاع والمواقف تتبدل بشكل لا حدود له، وغالباً ما يحدث التغيير بشكل مفاجئ وكثيراً ما تهمل عوامل ذات أهمية بالغة لاستحالة قياسها. لذلك على القائد أن لا يستبعد شيئاً مهما كان تافهاً أو مستحيلاً، وأن يحسب بدقة جميع العوامل المتعلقة بالمهمة، وأن يضع أمام عينيه أسوأ الاحتمالات ليتمكن من تعديلها ويهيئ نفسه لمقابلتها أو منع حدوثها. كما يجب أن يضع القائد في اعتباره جميع الإمكانيات الجديدة التي قد يحصل عليها عدو أعتاد أن يواجهه، وأية تطورات في فعالياته المعنوية والمادية والقتالية.

وعلى القائد قبل بداية العمل أن يرسم مخططاً واسعاً قدر الإمكان للأحداث المحيطة، ومن منبع تلك الأحداث يستطيع التأثير على مجراها بشكل أفضل، لأن هناك أشياء تكون اختيارية في البداية ولكنها قد تكون ضرورية ملحة في النهاية. ويجب أن يتصف المخطط بالبساطة والمرونة، وأن يتعد عن الجمود الذي يخلق الضرر للقائد عندما يتعذر عليه تغييره، لأن روح العمليات العسكرية تعتمد على الإرادة والحاجة، وطبيعة الصراع ترفض أن يكون المخطط برنامجاً صلباً وتوقيتاً مسبقاً يتوقع كل شيء يتعلق بسير الأحداث اللاحقة، لأن الذكاء مهما بلغ من العبقرية لا يستطيع إكمال

نواقص المعطيات والسير بثقة في وسط كل ما فيه مظلم ومتحرك، أو إخضاع إجراءات العدو وحرية عمله لإرادتنا تماماً.

ولكن يجب أن تكون فكرة القائد دقيقة بشكل عام فيما يتعلق بالأحداث القريبة، بينما تكون أقل وضوحاً بالنسبة للأحداث اللاحقة المتوقعة. ومهما اجتهد القائد سيكون المخطط مبهم تتحد جوانبه الصحيحة وتبدو أكثر وضوحاً فيما بعد خلال سير الأحداث.

وفي الواقع إن الاحتفاظ بمخطط القائد مبهماً أفضل لأن أحسن الوسائل والسبل لمفاجأة العدو وأكثرها فعالية تنحصر في خداع العدو وإغراقه في بحر من الشك أطول فترة ممكنة وحصره أمام مشكلة متعددة الجوانب والأطراف.

وعلى القائد أن ينتخب مسرح العمليات في أكثر مناطق العدو حساسية سواء كان سياسياً أو استراتيجياً أو اقتصادياً، وأن يفرض على الخصم القتال من دفاعاته وأن يكون مسرح العمليات مركزاً لدفع الخصم إلى القتال بشكل غير ملائم، وأن يمنح القوة المهاجمة القدرة على ممارسة السيطرة على العدو بغض النظر عن نسبة قوتها المادية، وأن تختار محور الهجوم بحيث يكون الأقل توقعاً من قبل العدو، ويؤمن مقاومة ضعيفة تمنح القوات المهاجمة فرصة أكثر لإحاطة واختراق مواقع الخصم والعمل على تعميق وتعريض وتوسيع منطقة الاختراق، ويجب أن يكون لخطة العمليات أكثر من فرع لأن اختيار الهجوم في منطقة العدو الخلفية والاستراتيجية إلى جانب خط الهجوم الغير متوقع والسرعة في التنفيذ تترك قائد قوات الخصم، ويكتمل

شلله وانهيأه النفسي عندما يحتار في تحديد اتجاه التهديد الحقيقي، وسينظر إلى نتائج احتمالاته المتوقعة بمفاجآت غير سارة أعدها خصمه. ويجب أن يدرس القائد الحالة الماثلة أمامه بفكر متحرر من المبادئ والقوانين والقواعد التي سبق له دراستها، لأن القائد يواجه خط مبهم يحيط به الظلام من جميع جوانبه لذلك يجد نفسه مضطراً لرسم خط ليستطيع من خلاله العمل، لأن العمل لا يتناسب مع انعدام الرؤية، والعمل بمعطيات مبهمة غالباً وخاطئة أحياناً وناقصة ومتبدلة دائماً لا يمكن أن يمنح تأكيدات حسابية يستطيع القائد من خلالها هندسة منهاج العمل الذي يقوده إلى تنفيذ المهمة وتحقيق الهدف.

لذلك لا بد من تحليل الموقف لنجد الحل الذي سيدفعنا إلى الاستنتاج ولكن لا نملك سوى جزء صغير من العوامل المليئة بالشك والأخطاء الذي يجعل القائد في بعض اللحظات عاجزاً عن الاستنتاج لقلة المعطيات ونقص وعدم تأكيد المتوفر منها. ومع هذا لا بد أن نعمل لأنه مع مرور الوقت يزداد خطر التردد والتعاسس لأن لحظة العمل الملائمة أهم من نوعية العمل نفسه، إلى جانب أن المهمة وإجراءات العدو وضغط الوقت تدفعنا إلى العمل وبالتالي تجبرنا عليه.

ولكن العسكريون يؤكدون تدخل الذكاء في الصراعات المسلحة لأن مجموعة القوى العقلية للإنسان تعتبر المحرك الرئيسي للعمليات فمنها تنبثق الإرادة وأساليب القتال وتنظيمه وشكله. والذكاء هو عبارة عن القدرة على استيعاب العلاقات بين الأشياء والأشخاص والأحداث ويملكه الجميع

بنسب متفاوتة وأشكال مختلفة، وهو يختلف عن الوظائف العضوية للإنسان لأنه لا يخضع للقياس بشكل دقيق.

وبما أن القائد أمام حالة تمثل إرادتين متضادتين ومستقلتين وعلى من يريد الفوز منها أن يكون أقوى وأمهر من خصمه. لذلك يبدأ القائد بخلق خصماً ذكياً جداً ثم يتخيل أنه يدافع عن فكرة مضادة لفكرته بكل هدوء وبحجج جيدة وفهم وذكاء، ويتميز الخيال بكل الصفات التي تعين القائد على السير في الطريق الضبابي، ولكن ليست تأكيدات الخيال سوى فرضيات يجب أن تخضع للمراقبة باستمرار لتأكيداتها من واقع سير الأحداث، والخيال المجدي هو خيال القائد الملم بشكل جيد بالمعلومات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على سير العمليات سواء كانت عوامل سياسية أو نفسية أو تكتيكية أو تنظيمية مع تصور الأحداث اللاحقة التي قد تعرقل إنجاز المهمة وتحقيق الهدف، وغالباً ما يكون جميع الأفكار والمفاهيم والصور صدفة في فكر القائد أول ما يدفع الخيال إلى تصور الأحداث للاحقة والعوامل المؤثرة على تسلسل الأحداث، والخيال لا يجدي إلا عند بعض القادة الذين يتصفون ببعد النظر ويعرفون الكثير عن الأمور بشكل جيد.

وعند الشروع بتنفيذ المهمة يصبح أول اهتمامات القائد كشف الستار عن الخصم المفترض لمعرفة وضعه الحقيقي. ولتحديد ما ينبغي عمله يقوم القائد بتكوين فكرة واضحة للنتيجة التي يسعى لتحقيقها من خصمه، ومعرفة الهدف المراد تحقيقه بدقة متناهية. ولكي يعرف ويحدد كيفية أسلوب تنفيذ العمل يميز بصورة واضحة الوسائل المتوفرة لديه والتي سيستخدمها

لإنجاز المهمة رغم إرادة الخصم. ويجب معرفة استخدام الأرض بشكل ملائم ليستخلص منها أفضل مردود لوسائله القتالية. وهذه المعرفة هي التي تشكل الأساس لإرادة القائد، والتصميم وخيال القائد أو التصور يترجم تلك الإرادة.

وعند تعيين أو تحديد مهام المرؤوسين وواجباتهم لا يكتفي القائد بتصور فرضيات لإجراءات العدو المضادة لمناورته ولكن يحدد تفاصيل تلك الإجراءات وردود فعل العدو المحتملة بحيث يتصور كيف سيجابه العدو كل عمل من أعماله ويقدر بقدر المستطاع حجم القوى والوسائل المعادية التي يتألف منها كل مجموعة من مجموعات القتال المعادية. ويبقى عامل الشك وعدم اليقين ملازماً لجميع إجراءات القائد. لذلك عندما يتخذ القائد قراراً لتنفيذ جزء من مناورته يحتفظ لنفسه بإمكانية اتخاذ عدة قرارات لاحقة خلال التنفيذ حسب تطورات الأحداث. وبهذا يتمكن القائد من تقييد تنفيذ بعض الواجبات أو إيقاف بعض الرمايات أو تحويل مهام بعض الوحدات وهكذا.

ويجب التأكد هنا أن قوة القائد الحقيقية تكمن في عاملين رئيسيين ومتعادلين في الأهمية وهما: قوة الأسلحة وقدرة القائد على الاحتفاظ بهذه الأسلحة المتحركة خلال العمليات المختلفة هو مصدر الديناميكية أو القوة الدافعة في الميدان وأكثر خطوات التنفيذ نجاحاً. وكثيراً من القادة لا يدركون هذه الحقيقة الأساسية لأنهم اعتبروا قوة النيران هي العامل الحاسم الوحيد، ولكن الحقيقة أن الحركة متساوية في الأهمية مع قوة النيران، عند دفع القوات للاتصال بالعدو.



ويمارس القائد مبادرته عن طريق العمل الهجومي ويفرض إرادته على الخصم من خلال احتفاظه بحرية نشاطاته، ويمكن تبني موقف دفاعي كإجراء مؤقت لتحسين فرص الهجوم المضاد أو لغرض الاقتصاد بالقوة على الجبهات التي ليس الحسم فيها مطلباً ملحاً ويعتبر الوقت الكافي عاملاً رئيسياً وحاسماً بالنسبة للعمل الهجومي.

ويجب على القائد أن لا يجعل التفوق العددي للعدو سبباً رئيسياً لاختيار الدفاع لأنه يستطيع إلغاء التفوق العددي للعدو بالحركة ونوع التسليح والتجهيز والنيران والمعنويات والروح القتالية. وغالباً ما تمنح القيادة المتفوقة القوة عند النقطة الحاسمة بحيث تلغي الكثافة العددية للخصم. وعلى القائد أن يعين أهداف تتناسب مع الوسائط المتوفرة وتخصص الوسائط اللازمة للأهداف المفروضة. ويجب على القائد أن يضع باعتباره أنه ليس هناك سبيل لتحقيق نتيجة حاسمة سوى العمل الهجومي وليس هناك نتائج هامة بدون التعرض للأخطار الجسيمة، لأن المكاسب الكبيرة تحتاج إلى مخاطرة كبيرة، ولكن لا بد من تحقيق التوازن بين الهدف والإمكانات، فبينما نستخدم أكبر الوسائل الممكنة لتنفيذ الجهود التي تتطلب نتائج حاسمة، نقتصد بالقوى في الوقت والمكان اللذين لا يتطلبان سوى نتائج ثانوية.

وحيث إن إجراءات حماية التنظيم ضد إمكانات العدو المختلفة عوامل نشر وتوزيع بينما الإجراءات المطلوبة ضد إجراءات الخصم المتوقعة والمحتملة عوامل تتطلب حشد معظم القوات في وقت محدد لتحقيق

العمل الحاسم. فإلى أي مستوى نستطيع الاقتصاد بقواتنا في المناطق الثانوية وما هي درجة أو مستوى تقبلنا للخطر لعمل الحشد اللازم لتحقيق الحل الحاسم.

ورغم أن تطبيق هذه العوامل المتعارضة تخلق صعوبات كبيرة للقيادة منذ البداية ولكن إدارة العمليات تتطلب إيجاد الحلول الوسط التي تتناسب مع كل حالة خاصة بمفردها على أن يأخذ الخطر والحكمة حجمهما الحقيقي. وعند اختيار الموقف الدفاعي لأي سبب كان يجب أن يضع القائد باعتباره توجيهه ضربة مضادة للعدو خلال إحدى مراحل القتال. فبدون وجود خطة للهجوم المضاد ليس من الممكن كسر الهجوم لأن هدف الدفاع لا يختلف عن الهجوم. لأنه لا يمثل تكبيد العدو الخسائر فقط ولكن تدميره وهزيمته. وفي حالة نجاح الضربات المدرعة المركزة التي يوجهها العدو في تحقيق الاختراق، ينبغي للمدافع التضيق على القوات المهاجمة وحصرها في مناطق سبق اختيارها وإرهاقها بالهجمات المضادة وغارات الإزعاج والعمل بكل الوسائل الممكنة لمنع مدفعية العدو ومشاته المساعدة من الاتصال برأس الحربة المدرع الرئيسي. وعند نجاح المدافع في فصل القوات اللاحقة يستطيع عند ذلك بقواته الاحتياطية شن سلسلة من الهجمات المضادة المنسقة على عناصر هجوم العدو المنفصلة وتدميرها وبالتالي هزيمتها على أجزاء باستخدام النيران والحركة. وشكل الموقف ليس ثابتاً ولكنه متغير ومتبدل في كل لحظة حسب سير الأحداث لهذا على القائد أن يتلاءم بصورة مستمرة مع الأحداث وأن يدفع ويعدل المخطط حسب متطلبات

الموقف بإصدار قرارات جديدة أو تعديل قرارات سابقة عند الحاجة ويعمل على دفع سيل الأحداث لصالحه، ولكن لا يستطيع ذلك إلا إذا اتصف بنفس قوية وكان قادراً على مسك الدفة بوسط بحر مضطرب تحيطه مناطق واسعة من الظلام تجبر القائد غالباً على ترك إيضاح بعض الأشياء للصدف. ولكن على القائد مهما كانت قدراته أن يخترق تلك المناطق الغامضة والتي تخضع لأحكام المجهول بجرأة كافية لأن ردود أفعال القوات المتضادة ضد بعضها تحدث تجاوباً مع الأحداث في مناطق التماس (الحد الأمامي لمنطقة المعركة). ويعتمد تجاوب ردود فعل القوات على دقة المعلومات وصحة تقدير القادة على ضوء خبرتهم وتطابق ذلك مع الواقع وسرعة نقل المعلومات والأوامر.

وعادة التفكير المعتمد على الارتباط برؤية الهدف وترك الفكر مطلق الحرية لتحريك الوسائل الضرورية والوسائل الثانوية من كافة الوسائل المتوفرة لديه وتدفعه للتفكير بعمق ليميز بين المخططات الجوهرية منها أو الإضافية. ويعرف كيفية الانتقال من العموميات إلى التفاصيل وبالعكس دون أن يفقد حسن التقدير وحقيقة حجم الأمور، ويجب أن يكون القائد ملماً بموضوع الاحتمالات لأنها تمثل القاعدة الرئيسية لكثير من التحليلات العملية، لأن القائد لا يتعامل مع أشياء مؤكدة، لأن العناصر والمعطيات المتعلقة بالعدو غير معروفة بدقة الأمر الذي يترك مجالاً للشك إلى جانب أن الأحداث لا تأتي دفعة واحدة، ولكن بصورة متتالية، لذلك عندما يقسم القائد مناورته إلى مراحل تتناقص الفرضيات وتزداد دقتها باستمرار العمل،

وفي لحظة من اللحظات يجد القائد نفسه وقد وصل إلى حل لجميع التناقضات التي وقفت أمامه بدون حل.

ولكي يحقق القائد لقواته الحماية بشكل عام عليه دراسة إمكانات العدو والعمل على مفاجأته والاعتماد على تصرفاته المتوقعة أي التعرض مع الاحتماء، والتركيز على حماية الأجزاء الحيوية من تنظيم القوات وخاصة التي تفتقر إلى الحماية ضد تحركات العدو والمفاجأة. وعلى القائد أن يضع نصب عينيه أمن المنطقة الخلفية والمناطق الإدارية لوجود المؤسسات الثابتة وشبه المتحركة والمطارات والموانئ والمستودعات والكمية الكبيرة من الذخيرة وزيوت التشحيم وزيوت الآليات، والمستشفيات والمعدات الاحتياطية والقيادات العليا، وخاصة أن أغلب العاملين في المناطق الخلفية عمال مدنيين.

وأخيراً إن خلق الظروف المناسبة لتحقيق النصر يتمثل في تركيز القوى المتفوقة سواء في البر أو البحر أو الجو في الوقت والمكان الحاسمين، واستخدام هذه القوى بشكل حاسم وقوي مع الاقتصاد في الوحدات المخصصة للمهام الثانوية، إضافة إلى تجنب فرز القوات خلال القتال إلا في حالة تأكيد مساهمة هذا الفرز في إنجاح العملية الرئيسية بشكل مباشر، لأن القوات بمهام ثانوية تحرم القائد التفوق اللازم عند النقطة الحاسمة، والعمل الحاسم هو الشرط الأول لنجاح العمليات.

كما أن قلة النشاط وفقدان الفرص أسوأ الأخطاء في الميدان، لذلك يجب استخدام المجال والزمن بشكل صحيح وسليم وإدراك الفرص

المواتية واستغلالها بسرعة بقدر الإمكان، لأن كسب أية أفضلية على العدو تعزز حرية عمل القائد، والعمل على تحقيق النجاح بواسطة المفاجأة يمثل وسيلة حيوية ذات أهمية قصوى، ولكن لا تحقق الأعمال المبنية على المفاجأة نتائج ذات قيمة إلا في حالة حرمان العدو من الوقت الكافي لاتخاذ تدابير مضادة.

والقوة ليست شرطاً لتحقيق النجاح لأن الضعف يستطيع أن يهزم الأقوى عند النقطة الحاسمة في حالة استغلاله للسرعة والحركة والمسيرات الطويلة والليل والتضاريس والخداع والمفاجأة واستغلال أخطاء الخصم وهذه لا تتحقق إلا عن طريق وجود قائد يتمتع بدقة الملاحظة واستغلال أخطاء الخصم وهذه لا تتحقق إلا عن طريق وجود قائد يتمتع بدقة الملاحظة وسرعة البديهة ودرجة معينة من قوة البصيرة وقوات ذات كفاءة قتالية ليلغي الكثافة العددية للخصم، وتزداد إدارة العمليات قوة وحركة كلما ارتفعت القوة القتالية للقوات.

### **أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات الحديثة:**

إن الإدارة الحديثة الناجحة للمعارك والتعامل الفعال مع الأزمات أوقات السلم، يتطلبان أنظمة معقدة لنقل ومعالجة المعلومات وتوزيع البيانات، وينبغي أن يحصل جميع رجال القيادة على الحقائق في الوقت المناسب ابتداءً من القائد العام إلى القادة الميدانيين.

ولقد نشأت معظم مفاهيم القيادة والسيطرة والاتصالات للقوات المشتركة منذ الحرب العالمية الثانية، عندما أصبح استخدام القوات

بدرجة كبيرة ومنظمة للقتال في ثلاث مجالات بيئية وهي البر والبحر والجو، وأصبح من المستبعد جداً القيام بأي عمل عسكري كعملية لفرع واحد من أفرع القوات المسلحة.

وليس هناك شك بأن القيادة والسيطرة والاتصالات عناصر حاسمة دائماً في إدارة المعارك. ففي الماضي كان باستطاعة الجنود في جبهة القتال أن يطلوا برؤوسهم كي يروا القائد محققين بذلك جزءاً من نظام القيادة والسيطرة والاتصالات والمعلومات بأكمله. وما تقدمه أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات الحديثة هو تحقيق ذلك بمفهوم إلكتروني.

والهدف العام من أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات هو تحسين قدرات القوات على القيام بواجباتها سواء كانت جوية أو برية أو بحرية، وتحسين الإمكانيات الموضوعة تحت تصرف القائد العام لممارسة أعمال القيادة والسيطرة على القوات والاستفادة بشكل فعال ومنسق من أنظمة الأسلحة القوية والمتقدمة الحديثة.

وتشمل أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات الحديثة المنشآت والمعدات والاتصالات وأولئك الرجال الذين يعتمد عليهم القائد في التخطيط والتوجيه والسيطرة على عمليات القوات وفقاً للمهمة المحددة.

وحيث إن القيادة والسيطرة هي عبارة عن ممارسة السلطة على القوات المقاتلة وتوجيه وتنسيق وتنظيم الأعمال، فإن أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات هي عبارة عن وسيلة لتزويد القائد والقادة الفرعيين بالمعلومات الكاملة واللازمة للوصول إلى قرارات سليمة لتنفيذ التعليمات، لأن تبادل المعلومات الدقيقة وفي وقتها المناسب أمراً أساسياً لعمل القرار.

## ١. عناصر أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات:

- أ. المعدات الكمبيوترية التي تمكن الأفراد من العمل الترابطي مع أنظمة إعداد بيانات المعلومات.
- ب. مجموعة البرامج الكمبيوترية التي بواسطتها يتم إعداد المعلومات.
- ج. خطوط اتصالات داخلية لإمكانية تبادل المعلومات بين المواقع.
- د. بنية التقرير الموحد وهو العنصر الأكثر أهمية لأنه يوفر أحدث المعلومات عن مجالات كثيرة ويمنع ازدواجية المعلومات ويوحد الإجراءات.

## ٢. مفهوم عمل أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات:

النظام الأساسي لعمل أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات هو نظام القيادة الآلي بحيث تتم معالجة المعلومات آلياً. وتخزن البيانات المتعلقة بالأحوال الجوية وتحركات القوات والطائرات والسفن والصواريخ في الحاسبات الآلية لتكون جاهزة للاستخدام الفوري عند الحاجة. وتتم عملية تقييم البيانات والمعلومات عن وضعية القوات والتقارير الاستخبارات والإنذارات باستخدام جداول تفسيرية تعمل بالحاسب الآلي.

وتقوم الوحدات الميدانية والجهات ذات العلاقة باستمرار تحديث ذاكرة الحاسب الآلي. وتقوم الحاسبات الآلية بتسجيل تقدم القوات الضاربة وقت الحرب. ويتم عرض المعلومات وبيانات العمليات على شاشات تلفزيونية وخلال ثواني قليلة يمكن إبراز بيانات العمليات المهمة على شاشات

عرض كبيرة يشاهدها كل أركان القتال في القيادة، أو استعدادتها مطبوعة من الحاسب الآلي. ويقوم النظام بتوفير وتشفير جميع الاتصالات المرئية والصوتية بواسطة المعدات نفسها.

### ٣. وظائف أنظمة القيادة والاتصالات:

- أ. مراقبة استعداد القوات ووضعيتها الصيانة، وإعطاء أحدث المعلومات عنها لضمان المحافظة على أقصى درجة استعداد للوضعيات الدفاعية، وضمان وصول المعلومات المعينة بشكل دقيق في وقتها المناسب.
- ب. تحسين وقت الإنذار ورد الفعل لجميع القوات المسلحة وتنسيق عمل القوات البرية والجوية والبحرية وقوات الدفاع الجوي. وتأمين الاستخدام المنسق لجميع وحدات المناورة البرية ووسائل إسناد النيران والإسناد القتالي المتوفر، وإجراء التكامل والتنسيق والإدارة الفعالة لجميع المصادر المتوفرة لإسناد المعركة البرية.
- ج. توفير مقدرة إدارية واسعة تكفل تحقيق القيادة والسيطرة على القوات المسلحة في حالة نشوب أي نزاع من أنواع الصراع.
- وتزويد القادة ومنسوبيهم على مختلف المستويات بصورة دقيقة عن الأوضاع والمواقف المختلفة في الوقت المناسب كأساس للتخطيط وتوجيه القوات والتنسيق المستمر والسيطرة الفعالة على القوات.
- د. إمداد القائد العام بسيل من المعلومات عن حالة قواته بتقارير الاستخبارات وبالإنذارات التكتيكية لمساعدته لاتخاذ القرارات الحكيمة.
- هـ. نقل الأوامر والتوجيهات وطلبات الإسناد والاستخبارات والنتائج العمليات ووضعيات القوات في وقتها المناسب.



و. تعتبر السند القوي لتزويد القائد العام بصورة متكاملة عن الخطر الذي يواجه قواته حتى يتمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المطلوب لحماية قواته. كما تعطيه صورة صحيحة عن وضع قواته ودرجة استعدادها. وتمنحه إمكانية قيادة قواته المختلفة بأكثر الطرق فاعلية والتأثير بنفسه على سير المعارك بنجاح.

وهكذا يتضح أن أنظمة القيادة والسيطرة والاتصالات الحديثة تعطي القادة على مختلف المستويات صورة واضحة عن فعالية قواتهم وتمنحهم وسيلة أكثر فورية ودقيقة تستجيب لحاجاتهم إلى المعلومات وتختصر الوقت والجهد وإجراءات كثيرة لإنجاز مهام القيادة. وبما أن جريان المعلومات فوري ومتصل وحديث ويتم معالجتها آلياً. فإن هذه الأنظمة تعتبر عوناً للقائد لا يقدر بثمن لاتخاذ القرارات المتعلقة بالقيادة والعمليات.

### **القائد والمرؤوسين خلال عمليات القتال**

كثيراً من الأعمال والمهن لا تخلو من التضحية ولكن بصورة عرضية، وغالباً ما يجد الإنسان نفسه ملزماً بالتضحية المفروضة عليه من المهنة، ولكن مهنة حمل السلاح تختلف عن ذلك لأنها المهنة الوحيدة التي يشكل الموت القاعدة الأساسية للواجب المسلكي المهني، وهدف الحرب دائماً يتمثل في القضاء على الخصم خلال الصراع وهذه الميزة كافية لكي تمنح حياة المقاتلين وقاراً وعظمة لا يمكن مقارنتها بشيء آخر.

ومهنة حمل السلاح تتخطى هذا المستوى من التضحية لأن المقاتل

يتنازل عن حياته الخاصة من أجل قضية تتجاوزه خلال الصراع الجماعي، وتمتد مسؤوليته إلى حماية حياة الآخرين إلى جانب حياة رفاقه المقاتلين، لأن القوات المقاتلة عبارة عن اجتماع عدد كبير من المقاتلين يخاطرون بحياتهم معاً لتحقيق هدف مشترك، وينعكس تأثير عمل كل فرد من هذه المجموعة على أعمال الآخرين.

وفي الواقع أنه ليس هناك إخلاص يتجاوز تقديم المرء حياته من أجل مجتمعه والقضية التي يؤمن بها أو الهدف الذي يسعى إليه، وهذا يفسر حقيقة الإحساس الكبير الكامن في نفوس رجال الحرب، لأن الموت بالنسبة للمقاتلين يشكل دائماً جزءاً من واجباتهم المهنية.

وأعمال السلم مهما سمت ومهما كانت جديرة بالتقدير ومهما كانت عظيمة تبقى مدفوعة بتأثير المصلحة الشخصية التي لا يمثل الموت فديتها. غالباً ما يتميز الإخلاص والتحرك في أعمال السلم بطابع فردي وإن كان ذلك لا يشكل القاعدة دائماً.

والحرب الحديثة جعلت مهنة القتال من أصعب المهن وأشقها، ورغم كونها تتصف بالصعوبة منذ القدم ولكنها أصبحت حالياً أصعب بكثير بعد أن دخلت فيها عوامل كثيرة ومتسعة، وأصبحت وجهة النظر الحربية لعبة تلعب ضمن أحكام وقواعد ومبادئ سلوكية معينة يجب مراعاتها واعتبارها للوصول إلى النصر.

والإنسان هو العنصر الرئيسي في الحرب لأن الأدوات الأخرى قابلة للتبدل والتطور والتغير، ولكن يبقى الفرد هو الأداة الأساسية في الحرب

الذي يبقى تقريباً بدون تغيير، وإذا أهمل هذا المفهوم ولم تعتبر وتفهم سلوكيات ومواصفات الرجال سبب ذلك أخطاء قاتلة في تخطيط وتنفيذ العمليات وقيادة الجنود.

فالحرب تفرض امتحاناً قاسياً لقدرة تحمل الفرد الجسدية وصلابته المعنوية، لذلك لا يكتفى بتدريبه وتجهيزه بشكل يجعله ملماً بشكل جيد لكي ينفذ واجباته بكفاءة، ولكن لا بد أن يتميز بالصفات البدنية التي تؤهله لتحمل مشاق العمل في الميدان وأن يتحلى بالانضباط المستند إلى المثل العليا للتصرف العسكري، وتتركز الاعتبارات الجوهرية في تدريب الفرد في تحقيق اندماجه ضمن المجموعة وتأسيس مستوى عالي للتصرف والأداء الجماعي للمجموعة دون المساس أو تحطيم مبادرة الفرد، لأن قيمة الرجل الفردي تبقى حاسمة رغم التقدم التكنولوجي كما أنها تزيد مجال انفتاح القتال. لذلك لا بد أن يتدرب كل فرد على كيفية وأهمية استغلال أي وضع أو فرصة سانحة بكل جد ونشاط وجرأة، ولا بد من إقناعه بأن نجاح العمليات يستند بشكل رئيسي على مبادراته وأعماله.

وفي الواقع إن الصفات العسكرية لقادة الوحدات وأعضائها ورغبتها لخوض القتال هي التي تحدد القيمة القتالية لأية وحدة، ويمكن تحديد صورة القيمة القتالية لأية وحدة عن طريق حالة أفرادها ومظهرهم ومعداتهم وجاهزية الوحدة للعمل، ولا شك أن القيمة القتالية للوحدة تعتبر أساساً قوياً للنجاح في أية معركة.

تعتبر ساحة المعارك مكان الموت الذي تنفرد فيه غريزة حب البقاء عند

الإنسان، لذلك يحتاج المقاتلين في مثل هذه المواقف قائد حقيقي يقودهم يتمتع بسلطة ذات أصل مستقل، والسلطة الحقيقية هي تلك السلطة التي تؤثر على روح الوحدة لتثير فيها طاعة فعالة.

إن الأخطار الجسيمة التي تهدد الوحدة أثناء القتال وقسوة واجباتها في الميدان التي تصل إلى مستوى التجرد الكامل وقسوة وتعدد أسباب التفكك المعنوي التي تواجهها خلال القتال كل ذلك يتطلب وجود سلطة قوية جداً قادرة على فرض قواعد محددة وقاسية وثابتة، ويعتبر الخطر أفضل الوسائل لتحقيق الانضباط، فعند ساعة الخطر يسكت الجميع ويتجه الكل إلى أول رجل يعطي أمراً أو يقدم ما يفيد.

ولكن يجب أن يضع القائد باعتباره دائماً أنه لا يأمر ملائكة بل بشراً معرضين للخوف والتردد والأخطاء، لذلك عليه العمل للتغلب على برودة وعدم فهم بعض المرؤوسين ومعارضة البعض الآخر، وأن يعرف ويدرك بشكل كافٍ السلوك الإنساني لكي يستطيع إقناع الرجال المترددين أن يقاتلوا ويخاطروا بأنفسهم دون مكافأة ملموسة.

وقيادة الرجال لا تتصف بالتعقيد ولا تعني بأية حال من الأحوال أن يكون القائد غامضاً، ولكنها أمر سهل وتتميز بالبساطة، ولكن تتطلب من القائد أن يفهم بشكل دقيق من يتعامل معهم وإفهامهم رأيه جيداً وبكل وضوح، ولا شك أن هناك بعض الصعوبات التي تعترض إفهام المرؤوسين الأوامر بدقة أحياناً، لأن المرؤوس لا يسمع ما يقال له ولكنه غالباً يسمع ما يتخيله أو يفكر به وهذا يخلق حاجزاً بين القائد والمرؤوس، لأن الفهم يتطلب تفكير

وتحليل ومقارنة، والمرؤوس لا يستطيع ذلك لأنه غارق في رؤياه وخوفه وتطلعاته ويستطيع القائد تجاوز هذه المعضلة بواسطة إفهام المرؤوسين وإقناعهم بأنهم يريدون ما يأمرهم به.

وهذا أمر ليس سهلاً ولكن يتوقف على نوعية القائد قدراته وإصدار الأوامر ليس كافياً، ولكن الأهم من ذلك قبولها وفهمها من قبل المرؤوسين، وإذا تعذر ذلك لا بد من فرضها وقد يكون المرؤوس خائفاً أو متردداً أو غير كفواً أو تنقصه المهارة اللازمة لتنفيذ واجباته. هنا تظهر أهمية المراقبة التي تعتبر من أهم واجبات القائد الشخصية بعد اتخاذ القرار وإصدار الأوامر، ولكن على القائد أن يراقب النتائج دون التدخل المباشر في طريقة تنفيذ المرؤوس إلا في حالة الشك في قدرات ومهارة وكفاءة المرؤوس، علماً أن ثقة القائد الإدارية الممنوحة للمرؤوسين تعطي فوائد وإيجابيات كثيرة وتصبح في الأوقات الصعبة أقوى الحوافز لدفع المترددين إلى العمل.

وخلال المراقبة يجب أن يكون القائد أهلاً لمركز وبمستوى مسؤولياته وأن لا يتردد في تعديل أو إصلاح أخطاء المرؤوسين بشرط أن يدقق ويعرف الوضع جيداً قبل اتخاذ أي إجراء أو تعديل على تدابير المرؤوس الموثوق به والفاهم مهمته بشكل جيد قبل اتخاذ أي إجراء أو تعديل على تدابير المرؤوس الموثوق به والفاهم مهمته بشكل جيد والقريب من منبع الأحداث فقد يكون المرؤوس محققاً في تصرفه والعمل خلال مستوياته الأولية لا يتطلب من المنفذين ومستويات القيادة الدنيا إلا معرفة محدودة من الوسائل والحلول التي يتم اختيار بعضها حسب ظروف الموقف ولكن

عند ارتفاع مستوى التسلسل القيادي يصبح العمل أكثر تعقيداً أو أشد مشقة، وتتزايد عدد المعطيات والحالات الخاصة ويستحيل أحياناً وضع تصنيف للوسائل مما يترك اختيارها حسب الطلب، ويبقى القائد يثبت أو يعدل مبادرات المرؤوسين وبديهياتهم المطابقة لأفكاره ويلغي المتعارضة معها أو يقبلها كمعطيات جديدة.

وفي حالات كثيرة يكون القائد في حاجة إلى التشاؤم ليحسن اختيار النقطة التي يوجه إليها رجاله وإدراك أفضل السبل ليصل إلى تلك النقطة، ولكنه في حاجة أكثر إلى التفاؤل عند بداية قيادة رجاله إليها. ويجب أن يدرك القائد أن طول الأوامر ليس له علاقة بقدرات هيئة الأركان على صياغة الأوامر ولكنه متعلق بقدرة عناصر التنفيذ على الفهم، وعلى القائد أن ينقله خياله إلى موقع ووضع المرؤوس الذي سيتلقى هذه الأوامر وينفذها.

إن أهمية كمال الأوامر أو إيجازها متغيرة وتتوقف على المرحلة القتالية، فمثلاً قبل العمل خلال المراحل الأولية يكون الوقت متوفراً لهيئة الأركان لدرجة تسمح لها بإصدار أوامر عامة مطولة، والمنفذ يملك الوقت الكافي ليقرأها ويستوعبها لذلك من الأفضل أن تكون الأوامر كاملة ما أمكن خلال هذه المراحل. لأن إدراك المرؤوسين لفكرة القائد ونواياه تساعد على إيجاز الأوامر خلال المراحل المقبلة، وخلال العمل التي أثنائها لا تستطيع هيئة الأركان صياغتها مطولة، وبنفس الوقت يكون المنفذ في أوضاع قاسية لا تمنحه الفرصة لفهمها إن لم تكون موجزة.

يعتبر العمل الحاسم المطلب الأساسي في القتال، لذلك على القائد أن يزرع الثقة لدى مرؤوسيه من خلال التصرفات الحاسمة ورفع كفاءتهم وقدراتهم لاكتساب التفوق المادي والمعنوي على العدو، والتغلب على أصعب المواقف بواسطة التدريب على الجهد الجسماني والقسوة ضد الذات والمشاق والإرهاق وقوة الإرادة والثقة بالنفس والشجاعة والإقدام، ويخلق القائد في نفوس مرؤوسيه نوعاً من المشاركة الضمنية ويحس المرؤوس بهذه المشاركة عن طريق العوامل المعنوية والفكرية التي تحرك عند المرؤوسين شعوراً إلزامياً خفياً.

والقائد لا يعمل وحيداً ولكن هيئة أركانه التي توفر له الوقت إذا استطاع التخلص من الفكرة القديمة المتمثلة بأن يعرف القائد في جميع الحالات ويرى كل شيء بنفسه، ولكن القائد الحقيقي هو الذي يحتفظ لنفسه بالعمل الذي لا يستطيع غيره إنجازه.

ومن أهم صفات القائد الناجح قدرته على الإصغاء، لذلك على القائد أن يستشير مرؤوسيه المؤهلين عن جميع الأمور بما في ذلك الأعمال التي احتفظ بها لنفسه ليعطي المرؤوسين مثلاً حياً على التواضع الفكري.

والقائد رجل مكلف باتخاذ القرارات وهذا روح واجباته وفشله يؤثر على قيمته، ولكن استشارة المرؤوسين وطلب مساعدتهم لا تسبب للقائد أي حرج بأي حال من الأحوال، لذلك على القائد أن يدرك كيفية الإصغاء إلى المرؤوسين، وأن يأخذ بآرائهم إذا لزم الأمر دون أن ينعكس ذلك على حرية القرار الذي يملك القائد وحده حق اتخاذها بفضل مستواه ومسؤولياته.

وفي الحقيقة لا يمكن اعتبار القائد ملماً بكل الأشياء ولا يمكن اعتباره أذكى البشر وأحذقهم، والمرؤوسين الذين يتردد القائد في استشارتهم هم ورثة منصبه ويمثلون قائد المستقبل، ومن الصعب اعتبار الخلف أقل فهماً ومهارة وأضعف إدراكاً من السلف وإلا أصبحت الأمم تنحدر إلى الهوية بدلاً من التقدم والتطور.

وتتجزأ مهمة القائد عند توزيع الأعمال على مرؤوسيه إلى سلسلة من المهام المنسقة والمحددة بالزمان والمكان، ويقسم القائد الأمر إلى شرائح إلى المرؤوسين ويحتفظ كل مرؤوس بحرية نسبية في مجال عمله ويملك حق عمل وأسلوبه الخاص ورؤيته وينفذ أفكاره وقراراته، ويتصرف المرؤوس بشكل طوعي أو إجباري لأنه مرتبطاً برئيسه بزمam مرن ويحدد له مجال حرية عمله ويتوقف اتساع إطار هذا المجال على الظروف ومكانة المقاتل في التسلسل القيادي.

في الواقع إن الضغط والقلق والخوف والإرهاق عوامل مدمرة خلال المعارك إلى جانب استنزاف العقل إذا رافق ذلك هجوم نفسي من قبل العدو، ولكن المرؤوسين الجيدين لا بد أن يكونوا مدربين على العمل في أصعب الأوضاع ومتوقعين لأسلوب تفكير قائدهم والاستفادة من المعلومات المتوفرة مهما كانت قليلة، والعمل بل القتال من أجل الحصول على المعلومات ومشبعين بفكرة عدم الفاعلية تعتبر من أفضع الأخطاء العسكرية.



والمرؤوس سيد تصرفاته التنفيذية داخل إطار مهمته لأنه يمتاز بقربه من مجال العمل وقدرته على العمل بسرعة لمواجهة الأوضاع المتغيرة، لأن الوقت بين القرار والتنفيذ يتضاعف مع ارتفاع التسلسل القيادي، لذلك فإن المرؤوسين يتصرفون غالباً بداهة تنعكس نتائجها على قرارات القائد المقبلة.

والمرؤوس يتلقى المعلومات ويراقب ويتوقع ويشكل فكرته الخاصة، وبما أن زاوية نظره تختلف عن زاوية نظر رئيسه والصورة الماثلة أمامه أقل اتساعاً، وبما أنه مقيد أكثر من مرؤوسيه في التفاصيل التكتيكية لذلك لا تنطبق فكرته مع فكرة رئيسه تمام الانطباق.

إن أسلحة القائد الفكرية تتمثل بالتفكير والتجربة والإلهام لذلك يجب أن يتميز القائد بشخصية تعادل فكره، لأن زيادة فكر القائد على شخصيته تجعله غير مناسب لمهمة القيادة، وتمنع القائد بإرادة قوية بدون ذكاء كافي تجعله خطر على القيادة، وكذلك تميز القائد بالذكاء بدون إرادة يعتبر شيئاً لا قيمة له في ميدان العمل.

لذلك من الصعب العثور على القائد الفذ إلا في حالة اقتران قوة الشخصية بالإرادة والذكاء عند ذلك تجد العقل المفكر التحليلي مع الإلهام الفوري الذي يخلق العبقريات، ولا شك أن التفكير القوي الواضح داخل المكاتب رائعاً حقاً ولكن التفكير بنفس القوة والوضوح في ميدان القتال وسط أزيز الرصاص وأصوات انفجارات القنابل هو الذي يمثل الممارسة المثالية للقدرات الإنسانية، لأن القائد سيكون وحيداً رغم جميع مظاهر المحبة

المحيطة به، وهذه الوحدة هي التي تخلق عظمته وتبرر حقه في القيادة لأنه يحمل المسؤولية وحده.

والقائد الحقيقي هو الذي يستطيع حساب وقته بكل دقة ويعرف كيف يتوقع ويستطيع تدارك الأمور بعكس النظري الذي يعتمد في دراسته وتحليلاته على الفانوس السحري.

إن قوة التفكير ووضوحه تدفع القائد إلى العمل ويجد القائد القوة الدافعة في إرادته التي تجعله يتجاوز حواجز الشك ليصل في النهاية إلى يقين. وذكاء القائد لا يستطيع بلوغ هذه الدرجة إلا إذا استند إلى التجربة والحس السليم والشخصية القوية.

إن وسائل القتال المتوفرة للقائد تمثل أهمية خاصة لأنه يشتبك في القتال بما يملكه وليس بما يرغب فيه أو يتوق إليه، لذلك يتوقف نجاح القادة إلى حد بعيد على فهم تحديدات الآلة التي يشرفون عليها وإمكاناتها والتأكد من كفاءتها من ناحية البنية القتالية وترتيبات الأركان والاستخبارات والمعلومات والاتصالات واستطاعتهم دفعها بأكملها عند الضرورة.

إن مهمة الاستخبارات معروفة للجميع ولكن يغيب عن بال البعض أهميتها بالنسبة للقوات الصديقة في الحرب الحديثة غالباً ما تكون مراكز قواتنا مجهولة وتحتاج إلى اهتمامنا بقوات العدو وتحركاته.

من مسؤوليات القادة الإلمام بأنظمة الأسلحة الحديثة التي تعبر عن معنى دقيق في الحرب الحديثة سواء كانت الأنظمة متجانسة متكاملة يشمل تركيبها آلة حمل السلاح وأجهزة تمييز الأهداف وآلات السيطرة اللا

إلكترونية كما في الطيران أو كانت عناصر الأنظمة منتشرة ومتباعدة كما في المدفعية والدفاع الجوي.

وأخيراً بما أن فن الحرب يعتمد على الأسس العلمية وهو نشاط حر خلاق يحتاج إلى أقصى عطاء من شخصية الرجل الكاملة، إن فراغ ساحة القتال في حاجة إلى مقاتلين يفكرون ويعملون باستقلالية ليتمكنوا من استغلال الفرص المتاحة وكل الأوضاع المناسبة وبإصرار وجراءة.

لذلك يبقى دور الإنسان حاسماً رغم التقدم الهائل في تكنولوجيا الأسلحة والتكنولوجيا العسكرية بصفة عامة، وزاد من أهمية الإنسان في الحرب حالة الانتشار التي تتميز بها الحرب الحديثة.

فالقاعدة الرئيسية لتحقيق النتائج المرضية خلال العمليات تعتمد على القيادة المتفوقة والأفراد المتفوقون. ورغم أن المفتاح الحقيقي للسلوك العسكري يكمن في ديناميكيات المجموعة الإنسانية وإن اشتراك الجميع ضروري لتحقيق نتيجة واحدة، إلا أنه يطلب من مختلف الرتب بشكل فردي إعطاء جميع قدراته الروحية والفكرية والمعنوية بشكل مستقل لأن ذلك هو النهج لتركيز القوة الكاملة للأفراد أثناء القتال ودفعه لإظهار الشجاعة والحسم خلال المواقف الخطرة والحرارة ودفع الآخرين لتحقيق الإنجازات الجريئة.

وعندما تحين ساعة اتخاذ القرارات والتضحيات ينبغي تقديمها غالباً لا تجد صناع هذه الإنجازات الخطيرة إن لم يكن بين النفوس نفوس سامية متعطشة إلى تحمل المسؤوليات، لأنها مليئة بإرادة النصر وتمتاز بالإرادة

والرؤية الواضحة للوسائل المؤدية إلى النصر التي تدفعها للقيام بالواجبات الرهينة دون تردد ومواجهة المشاق والتضحيات برباطة جأش والمجازفة بكل شيء حتى حياتها.

والدلائل تشير بكل وضوح إلى أن الإنسانية تتقدم هذه الأيام بخطوات ثابتة إلى مستقبل مظلم قلق لم تعرفه من قبل ذلك فهي في حاجة إلى قادة وإلى رجال يحتفظون بداخلهم بروح جسورة وعقل يفكر بعمق تمنحهم القدرة على استخدام الوسائل وقيادتها وتوجيهها نحو أهداف معقولة. ومهنة حمل السلاح من أكثر المهن التي في حاجة لهؤلاء القادة صناع الإرادة القوية القادرين على رسم الاتجاهات البعيدة ليسيروا عليها ويستطيعون تحديد المهمات المتلاحقة المثمرة. لأن تزايد وسائل الجنود المادية تدفعهم إلى السمو إلى مستوياتها ليحسنوا استخدامها. ومهنة السلاح تتطلب قادة تجتمع فيهم ميزة معرفة الرجال وتذوق التفكير وهو العمل ويتصفون بثلاث صفات متناقضة هي الخيال والرأي السديد والإرادة القوية.

## القائد والقرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات بشكل عام من أكثر العوامل المؤثرة في حياة الأفراد والجماعات والشعوب والدول نتيجة لارتباط القرارات بعمل الإنسان وحياته، وبكل مجالات النشاط الإنساني المختلفة، إلى جانب ارتباطه بتحقيق وإنجاز المهام على اختلاف أنواعها وأشكالها. والأفراد بصفة خاصة هم محور ارتكاز عملية اتخاذ القرارات سواء القيادات التي تتخذ القرارات لتوجيه نشاطاتها أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع هذه القرارات أو في تنفيذها أو يكونون هدفاً لها.

وبما أن القيادة في الأساس عبارة عن عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات إلى تحقيق أهداف محددة، فإن القرارات هي أهم وسائل القيادة لتحقيق أهدافها وهي نقطة الانطلاق لجميع النشاطات التي تتم داخل تنظيم القيادة والعمليات التي تكلف بها. وتتعدى ذلك على علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية، لأن القرارات تمثل جوهر عمل القيادة، فالقرارات من أكثر العوامل التي تحدد وتبرز جوانب اختلاف القادة في أساليب ومنهج القيادة لأنها تعكس روح المبادأة والخلق والإبداع عند القادة خلال مواجهة المشاكل والمواقف الصعبة وتعبر عن إرادة القائد الملزمة للأفراد بما لديها من السلطة لهدف تحقيق أغراض معينة.

ويعتبر اتخاذ القرارات العسكرية من المهام الرئيسية للقادة على اختلاف مستوياتهم ومسؤولياتهم لذلك تميزت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب

القيادة إلى جانب أن مفاهيم نظرية القيادة مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، إضافة إلى أن القائد وصف بأنه متخذ القرار والذي يميزه عن غيره من أعضاء تنظيم القيادة هو قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها.

لذلك أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور ارتكاز العملية القيادية، وأصبح نجاح القيادة في تحقيق أهدافها ومهامها يعتمد إلى درجة كبيرة على قدرة وكفاءة القائد على اتخاذ القرارات المناسبة والسليمة.

وتشمل عملية اتخاذ القرارات من الجانب العلمي جميع تنظيم القيادة ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ التي ترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، لأن أي تفكير في العملية القيادية يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات وأسس إجراءات تنفيذها.

وترتبط عملية اتخاذ القرارات بجميع جوانب وظائف القيادة المتعددة كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصالات والتفويض وسياسات القائد أو تعليمات القيادة المستديمة، فالقرارات ترتبط بتلك الوظائف وتؤثر فيها كما يتضح مما يلي:

### ١. التخطيط واتخاذ القرارات:

إن التخطيط عبارة عن نشاط عقلي يرتبط في المستقبل ويعتمد على الافتراضات والتنبؤات والتوقعات التي ستسيطر على المستقبل، ويتوقف على اختيار محدد من بين عدة خيارات متوفرة التي تم تقييمها وتحليلها لتحديد الاختيار الأفضل الذي يحقق هدف التخطيط.

وتتفق عملية اتخاذ القرارات مع عملية التخطيط بالنسبة لكثير من معايير تقسيم أنواع التخطيط، وتم تصنيف أنواع التخطيط حسب مستوى القيادة التي تتولى وضع الخطة، وهو نفس تصنيف أنواع اتخاذ القرارات، إضافة إلى ذلك جميع القدرات والمهارات وبعد النظر اللازم لوضع الخطة أو اتخاذ القرارات شرط أساسي يجب توفرها لكل من يشغل منصب قيادي يتطلب القيام بعملية التخطيط واتخاذ القرارات، لأن القيادة عبارة عن مراحل متتابعة من التفكير واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المرسومة، وهكذا يتضح مدى ارتباط عملية اتخاذ القرارات بعملية التخطيط التي تقوم على اتخاذ القرارات في النهاية.

## ٢. التنظيم واتخاذ القرارات:

ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالتنظيم من عدة جوانب سواءً بالهيكل التنظيمي أو بالإجراءات التنظيمية أو بطبيعة العلاقة التي تربط المرؤوسين إلى جانب تقسيمات العمل ومسؤولية المرؤوسين.

ويتضح تأثير التنظيم في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات للمرؤوسين إلى جانب القواعد والإجراءات التي تحكم العمل وتنقل عملية اتخاذ القرارات إلى كل أجزاء التنظيم للعمل وتنمية وتدريب المرؤوسين وتهيئتهم للقيام بالواجبات المختلفة.

وتتوقف طبيعة وأهمية اتخاذ القرارات على اختلاف طبيعة التنظيم وشكله ونوعه ومستوى لا مركزية القيادة فيه. ومن هنا يتضح أن معيار تقييم أي تنظيم قيادي ينطلق أساساً من نوعية القرارات التي تتخذها قيادته وكفاءة وضع تلك القرارات موضع التنفيذ.

### ٣. التنسيق واتخاذ القرارات:

يعتبر التنسيق من أعمال القيادة المهمة ويتوقف نجاح القائد على قدرته على التنسيق بين نشاطات قيادته المختلفة والتي تكون ضمن سلطاته. ويظهر ارتباط التنسيق في عملية اتخاذ القرارات من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية لضمان الاستفادة منها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ولا بد للقائد متخذ القرار اعتبار ثلاثة عوامل رئيسية عند اتخاذ قراره لارتباطه بعملية التنسيق وهي:

**أ. التوازن:** الذي يحقق لكل قيادة احتياجاتها التي تعطيها مزيداً من الفاعلية بشكل متوازن.

**ب. التوقيت:** ينبغي اتخاذ القرار في الوقت المناسب لأن تأخير القرارات يعيق العمل.

**ج. التكامل:** الذي يتطلب تحقيق الانسجام بين نشاطات مختلف وحدات القيادة وبين جهود المرؤوسين ضمن إطار تعاوني متناسق لضمان التكامل وتوحيد الجهود وتعبئتها لتحقيق الهدف وإنجاز المهمة بأفضل الطرق وأسهلها.

### ٤. الاتصالات واتخاذ القرارات:

بما أن الاتصالات تعتبر شريان القيادة وضرورة ولازمة لجميع جوانب القيادة المختلفة، فإنها تعتبر أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يعتبران جانبيين هامين من جوانب القيادة



وكل منهما يعتمد على الآخر ويتأثر به، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين.

### **٥. التفويض واتخاذ القرارات:**

لقد زادت وتعددت الأعباء والمسؤوليات على عاتق القيادات نتيجة لتطوير الأعمال وزيادتها وتعقدها، وأصبح هم القائد رفع بعض مسؤولياته وواجباته الغير ذات أهمية عن كاهله لتوفير الوقت الكافي للمسؤوليات والواجبات الأكثر أهمية في القيادة، وتوفير الوقت للإطلاع على نشاطات المرؤوسين ومعالجة مشاكلهم. من هنا أصبح ينبغي على القائد تفويض اتخاذ القرارات للمستويات القيادية الوسطى والمباشرة كل حسب مستواه، وهذا بدوره ينمي قدرات المرؤوسين لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات معتمدين على أنفسهم إلا عن طريق تفويضهم السلطة في حدود مستوياتهم.

### **٦. سياسات القائد واتخاذ القرارات:**

سياسات القائد أو تعليمات القيادة المستديمة هي عبارة عن قوائم عامة أو مفاهيم تعبر عن المبادئ والقواعد التي وضعت من قبل القيادة لضبط الفكر وتوجيه العمل بما يتمشى ورغبة القائد. والتي وضعت سلفاً لترشد أو توجه المرؤوسين في مختلف مستويات تنظيم القيادة. وهذه السياسات ليست إلا قرارات كانت مراحل وخطوات رسمها تتفق مع مضمون مراحل وخطوات اتخاذ القرارات، ومن هنا تتضح أهمية العلاقة بين اتخاذ القرارات وسياسة القائد.

ولقد أثبتت التجارب العملية أن رسم السياسات أو التعليمات المستديمة سلفاً يضمن كثيراً من المزايا المتعلقة باتخاذ القرارات لأنها تحلل حاجة القائد إلى التدخل المستمر كلما طرأ تغيير في سير العمل، كما تقلل من شك القادة وترددهم في صحة قراراتهم لأنها تخلق جواً من الاطمئنان يمكنهم من اتخاذ قراراتهم بكل ثقة.

ويمكن تعريف القرار بأنه: مسار العمل الذي يختاره القائد باعتباره أفضل وسيلة متوفرة لديه لتحقيق الهدف أو الأهداف المحددة، وبالتالي إنجاز المهمة.

وهناك عوامل رئيسية لازمة لوجود القرار والتي يمكن إجمالها بأن العامل الأول يتمثل بوجود موقف معين ومعضلة لها أكثر من حل، والعامل الثاني الاختيار الواعي والمدرّك لأفضل حلول المعضلة المتوفرة.

والقرار بحد ذاته يعتبر عملية ديناميكية تتصف بالحركة المستمرة لأنها تنتقل من مرحلة إلى أخرى حتى تحقيق الهدف وإنجاز المهمة، ومن جانب آخر فإن المعضلة محل القرار غالباً ما تتصف بالتغير المستمر كذلك بين مراحل العمل حسب الظروف والمواقف الطارئة. وتغير المعضلة يفرض على متخذ القرار بغض النظر عن مستواه القيادي متابعة ذلك التغير بوعي وحزم لكي يستطيع تحديد المهمة الرئيسية وتمييزها عن المهام الفرعية إلى جانب المعضلة وظواهرها وأعراضها وأسبابها وبالتالي تشخيص المعضلة بشكل سليم ليتسنى له تحديد أفضل الحلول المتوفرة لديه لتحقيق وإنجاز المهمة.

وفي الواقع أن المهمة والوضع هما العاملان الرئيسان اللذان يحددان جميع أعمال القائد، ورغم أن الوضع قائم قبل المهمة إلا أن القائد يبدأ يبحث المهمة أولاً والتي تتألف من الهدف الواجب تحقيقه، وينبغي للقائد أن يضع المهمة دائماً أمام عينيه ولا يغفل عنها إطلاقاً وعند تجزئة المهمة لتسهيلها يجب أن لا تحرف أجزاءها انتباه القائد عن الغرض الرئيسي وعند لحظة تدقيق هذه الأجزاء يتم إكمالها بتحليل دقيق لجميع جوانب المعضلة وتجنب المسؤوليات المتقاطعة وينبغي تقسيم الواجبات والسلطة بشكل ثابت وواضح.

وعملية اتخاذ القرارات عملية مقيدة لأن متخذ القرار يخضع لقيود مختلفة ومتعددة خلال اتخاذه قراره، منها الضغوط المتعلقة بإمكاناته وجاهزية قواته ونوعية المرؤوسين والأفراد وإمكانيات القوات المعادية والطقس وجغرافية المنطقة، إلى جانب القيود الخارجية والمتمثلة بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية. كما أن عملية اتخاذ القرار تتصف بالبطء والصعوبة غالباً لأنها تستغرق وقتاً لاتخاذ القرار لتعقد المعضلة أحياناً وجمع المعلومات وتحليلها أحياناً أخرى، إلى جانب تردد متخذ القرار أحياناً. فإضافة ما يتطلبه اتخاذ القرار ومناقشته غالباً تشمل العملية نشاطات متعددة حسب متطلبات مراحلها وما تتطلبه هذه النشاطات من قرارات ومهارات لإنجازها بصفة عامة.

ومن المتعذر خلال عمليات القتال تحقيق أية نتائج أو الوصول إلى شيء إلا عن طريق الحساب، وجميع الأعمال التي لا تكون نتيجة لتفكير دقيق لا تنتهي إلى نتائج مرضية. لذلك ينبغي للقائد عند تكليفه بأية عملية تكتيكية أن يقيم جميع المعلومات المتوفرة لديه والمتعلقة بالمهمة.

ويبدأ قبل كل شيء بتحديد أبعاد رهانه بحيث يحدد ما يعرفه عن العدو، ويحدد ما سيفعله وتحديد هدفه في ابعـد نقطة يتوقع الوصول إليها تاركاً هامشاً للصـدف والحظ.

لذلك عملية اتخاذ القرارات تشمل بصفة عامة أنشطة أساسية تمر بثلاث مراحل تتمثل بما يلي:

١. مرحلة البحث والاستطلاع.

٢. مرحلة التفكير والتصميم.

٣. مرحلة المقارنة والاختيار.

وكل مرحلة من هذه المراحل تعتبر في حد ذاتها عملية اتخاذ قرار صعب، والنشاطات التي تشملها المراحل تعتمد على قدرات ومهارات عالية، ولكن يمكن اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب.

وعملية اتخاذ القرار تمر بمراحل وخطوات متعددة الهدف منها إرشاد القادة إلى ضرورة فهم وإدراك جميع جوانب المعضلة محل القرار، ومن ثم كيفية التوصل إلى أفضل الحلول المتوفرة عن طريق تحليل وتقييم البدائل المتيسرة بالتالي اختيار الحل المناسب لإنجاز المهمة.

وهذه المراحل تخضع لعدة عوامل تؤثر في شكلها وعددها ودرجة الإجمال أو التفصيل عند دراستها، وأهم هذه العوامل طبيعة الموقف والوقت والإمكانات المتوفرة للقائد وللعدو ونوع القوات والمعدات للطرفين وكفاءتها والطقس والتضاريس إلى جانب العوامل الخاصة بالسياسة والاقتصاد والحالة الاجتماعية.

وفي الواقع أنه من السهل تصنيف وتحديد مراحل اتخاذ القرار من الناحية النظرية، ولكن الصعوبة تكمن في تطبيق هذه المراحل عملياً بسبب تداخل وتشابك تلك المراحل حسب ظروف طبيعة المعضلة أو الموقف، والتي تتميز بالتبدل المستمر. وهذا ينعكس على الترتيب النظري لمراحل العملية. وعملية اتخاذ القرارات تربطها علاقة ثابتة بالماضي الذي حدث فيه الأحداث وظهرت المعضلة المراد حلها. وترتبط بالحاضر حسب الموقف الراهن الذي فرض المعضلة والعمل على إيجاد البدائل لحلها وتقييمها واختيار الحل الأفضل، وترتبط بالمستقبل حيث سيتم تنفيذ القرار وإنجاز المهمة وتقييم النتائج، وتتمثل مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار الرئيسية بما يلي:

### ١. تحديد المعضلة:

دراسة الموقف بشكل دقيق وواضح والذي يعتمد على عدة عوامل تتمثل بالمهمة والوسائل المتوفرة للطرفين وظروف منطقة العمليات بما في ذلك

التضاريس والطقس. ومن الأمور ذات الأهمية الخاصة التي يجب وضعها في الاعتبار عند تجديد المعضلة هي معرفة القائد للهدف المراد الوصول إليه ومدى إمكانية تحقيقه، وتحديد الهدف بدقة ووضوح يساعد القائد على تحديد إمكانية الوصول إليه ومعرفة سبل تحقيقه والمخاطر المحتملة التي قد تعترض تحقيقه وتحديد الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيقه وإنجاز المهمة.

من جانب آخر على القائد اتخاذ القرار عند تحديد المعضلة التركيز على تحديد المعضلة ومعرفتها بدلاً من الاتجاه إلى حلها مباشرة، لأن الخطأ في تحديد المعضلة ينتهي بتشخيص خاطئ للمعضلة وبالتالي إلى حلول خاطئة لا تؤدي إلى نتيجة.

## ٢. تحليل المعضلة:

تصنيف المعضلة وتحديد المعلومات المطلوبة ومصادرها، ويجب خلال مرحلة تحليل المعضلة وتصنيفها أن لا يغفل القائد اتخاذ القرار عن تغير المواقف والظروف الطارئة نتيجة لعوامل التغير السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تؤدي غالباً إلى تغير طبيعة الموقف والمعضلة الراهنة وأولويات العمل.

## ٤. تقييم الحلول المتوفرة:

يجب على القائد بعد أن يتوصل إلى البدائل المتيسرة والممكنة لتحقيق الهدف وإنجاز المهمة أن يجري تقييم شامل للحلول البديلة التي توصل إليها لاختيار الحل الأفضل والأنسب منها لتحقيق الهدف، وعلى أساس هذا التقييم ينظر إلى الإيجابيات والسلبيات لجميع خطط العمل المتوفرة ليختار الخطة التي تشير إلى احتمال النجاح مهما كانت ردود فعل العدو المضادة. وفي حالة تعادل كفتي حلين أو أكثر وجميعها يشير بالتساوي إلى احتمال النجاح يختار الخطة التي ستخدم النشاطات اللاحقة أكثر من غيرها.

وتعتبر هذه المرحلة مرحلة فكرية صعبة، لأن عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة تتميز بالصعوبة لأن مزايا وعيوب كل خطة من خطط العمل المتوفرة لا تظهر بوضوح عند بحثها ولكنها تبرز عند التنفيذ. ومن هنا يأتي الشك وعدم اليقين، ومما يزيد صعوبة المرحلة أمام القائد متخذ القرار أن عملية المفاضلة بين خطط العمل المتاحة تشمل عوامل غير ملموسة من الصعب وضع معايير لقياسها بدقة كالعوامل الملموسة.

وغالباً ما يتطلب التقييم تفكيراً سريعاً فيما يتعلق بالعوامل الأساسية فقط، لهذا يندر استخلاص استنتاجات دقيقة تتعلق بالعدو، وأحياناً يتأجل العمل خلال الحالات الطارئة نتيجة لنقص المعلومات مما يؤدي غالباً إلى فقدان

### ٣. البحث عن الحلول المتوفرة:

يبحث القائد معتمداً على ما توصل إليه نتيجة تحديد المعضلة وتحليلها إلى خطط العمل المتاحة له والتي يستطيع بواسطتها إنجاز مهمته في حالة نجاحها. وإلى خطط العدو المحتملة والتي يستطيع العدو تنفيذها فعلياً والتي تعترض إنجاز المهمة أو تعيقها. وجميع الحلول التي يتوصل إليها القائد لحل المعضلة المطروحة عبارة عن قرارات مقترحة يتم مقارنتها وتحليلها واختيار الأفضل منها ليكون القرار الأخير.

ويتطلب تحليل ومقارنة البدائل المتاحة بيان جميع العوامل والاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة للمعضلة والعقبات والصعوبات التي تعترض عمل القائد لإيجاد هذه البدائل. ولا بد من توفر شرطان رئيسيان للحل البديل هما:

أ. أن يسهم الحل في تحقيق نتائج مرضية لمساعدة القائد في إنجاز المهمة.

ب. إمكانية تنفيذ هذه البدائل بواسطة الإمكانيات المتوفرة للقائد.

في حالة عدم توفر هذه الشرطين لا يتخذ صفة الحل البديل، وفي هذه الحالة ينبغي على القائد استبعاده من قائمة الحلول المتوفرة والمقارنة والمفاضلة.



الفرص الثمينة، لذلك على القائد خلال هذه المواقف أن يجازف ولكن مجازفات محسوبة.

### ٥. اختيار الحل الأفضل (القرار):

تعتبر مرحلة الاختيار النهائي من بين خطط العمل المتاحة لحل المعضلة وتحقيق الهدف وإنجاز المهمة من أهم الخطوات التي يعطيها القائد اهتماماته، لأن هذه هي مرحلة اتخاذ القرار ووزن النتائج المتوقعة مع الأهداف المنشودة، وتعتبر من أكثر المراحل تعقيداً لأنها تتطلب مجهوداً فكرياً لإجراء المقارنة والتقييم الدقيق لإيجابيات وسلبيات كل خطة عمل من المخطط المتعددة والمتوفرة.

وتتأثر بعوامل واعتبارات متنوعة ومتعددة بعضها ذات صفة موضوعية وبعضها ذات صفة شخصية نابعة من خبرة القائد ومعرفته ودوافعه ومشاعره ورغباته. وبعضها ذات صفة بيئية نابعة من متطلبات الموقف الذي تخضع له عملية الاختيار، وعملية الاختيار تركز إلى معلومات متشابكة وتحت ضغط تأثيرات متعددة. لذلك لا بد لمتخذ القرار خلال الاختيار أن ينظر إلى الحل الأفضل على أنه حصيلة اختيارات سابقة تم تقريرها. وهذا الاختيار من ناحية أخرى سيتبعه اختيارات لاحقة يؤثر فيها ويتأثر بها مما يتطلب من القائد التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها بدقة بقدر المستطاع.

- لقد كشفت الدراسات النظرية والتطبيقات العملية عدد من المعايير والاعتبارات التي قد تساعد وترشد القائد أو توجه تفكيره إلى اختيار الحل الأفضل من بين الحلول المتوفرة، وأهم هذه المعايير هي كما يلي:
- أ. درجة المخاطرة المحتملة.
  - ب. الاقتصاد بالقوة والجهود المطلوبة.
  - ج. الإمكانيات المطلوبة لتنفيذه.
  - د. الوقت اللازم لتنفيذه.
  - هـ. آثار وانعكاسات تنفيذه.
  - و. درجة أهمية الأهداف التي يحققها.
  - ز. تأثير الاعتبارات والعوامل المرتبطة في الموقف عليه.

## ٦. متابعة تنفيذ القرار وتقرير النتائج:

إن المتابعة خلال عمليات تنفيذ القرار تمنح القائد تأكيد تنفيذ القرار حسب مقررات الخطة المرسومة وفي إطار التعليمات والقواعد الثابتة. وبما أن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي باختيار خطة العمل الأفضل وإنما يتم تنفيذها عن طريق جهود الآخرين. ودور القائد لا ينتهي باتخاذ القرار ولكنه ينقل قراره إلى المرؤوسين ويشرح لهم أبعاده ويقنعهم به ويدفعهم إلى التنفيذ عند اقتناعه إلى قبول وفهم المرؤوسين لفكرة القرار، ويبقى لمتابعة التنفيذ. والمتابعة الدقيقة تمثل وسيلة حيوية تتصف بأهمية خاصة

لأنها تمكن القائد من اكتشاف الصعوبات والمشاكل والمعوقات التي تعيق تنفيذ القرار والعمل على إزالتها وتلافيها مبكراً أو الحد من خطورتها بقدر الإمكان. والمتابعة تساعد القائد على تحري الدقة والواقعية في التحليل خلال التنفيذ لمعرفة القصور أو الخلل في القرار والعمل على علاج ذلك. كما تعطي القائد الفرصة لاتخاذ الإجراءات المناسبة فيما يخص القرار حول سحبه أو إيقافه أو تعديله جزئياً أو كلياً أو الإصرار عليه بحالته الراهنة.

وعند لحظة اتخاذ القرار يجب أن يختفي فيها خوف القائد وتردده بعد أن حسب كل شيء ووزنه. وينبغي له بعد أن حدد الأخطار أن يتقدم بجسارة، ويجب كتابة القرار بعد أخذه مهما كان حجمه أو طوله أو قصره.

وعند صدور القرار يصبح مقدساً رغم نقائصه الجزئية ورغم تطورات الصراع، وينبغي للقائد ملاحقة عملية التنفيذ بإصرار وعدم تعديله أو اختصاره دون سبب جوهري، وينبغي أن يكون حازماً ومصمماً بقدر استطاعته في أعماله وأن يتبع الأفكار المشكوك فيها والتي اختارها بكل إصرار كما لو كانت أفكاراً أكيدة، ولكن لا يكون إصراره كالإيمان الأعمى ويسكت عقله نهائياً، ولكن يترك العقل يقوم بمهمته الرئيسية والمراقبة واكتشاف اللحظة التي ينبغي فيها تغيير القرار. والقائد الحقيقي والواعي قادراً على التمييز والتوازن بين الشك الناتج عن مناقشته تعتمد على قواعد فرضية والاختيار الضروري للعمل.

ولكي يكون القرار سهل التنفيذ للجهات المنفذة لا بد أن تتصف صياغته بالبساطة والوضوح وأن يتميز بصورة مختصرة ومميزة. ولأن وضوح القرار يساعد على فهم وإدراك مضمونه بشكل يلغي تعدد تفسيرات الأفراد أو الجهات التي ستنفذه حسب مفهومها. ويجب عدم تناقض أجزاء القرار مع بعضها وأن يكون منسجماً مع القرارات السابقة واللاحقة ولا يتعارض مع التعليمات المستديمة ولا يتخطى صلاحيات القيادة متخذة القرار، وأن يتصف القرار ببعض المرونة لكي يمنح المنفذين فرصة معالجة تغييرات الموقف التي تحدث في الفترة بين إصدار القرار وتنفيذه وكذلك خلال الأحوال الطارئة الضرورية. ولا بد من تحديد الوقت اللازم لتنفيذ القرار ومراحل تنفيذه والوحدات الفرعية المكلفة بتنفيذه ومسئولية كل منها، وطرق ووسائل التنفيذ وتحديد الإجراءات الوقائية لمنع الانحرافات في تنفيذ القرار.

ويبدأ القائد بإبلاغ الجميع عن حدود أبعاد رهانه بكل وضوح فيما يتعلق بما يعرفه عن الموقف والعدو وتوضيح فكرة مناورته وماذا سيفعل وتحديد هدفه بدقة، وينبغي أن تعبر المهمة عن إرادة القائد بشكل واضح وبطريقة لا تثير الالتباس، ويجب أن يكون الهدف وخطة العمل وقيود المهمة كالوقت مثلاً واضحة ومحددة دون أن تقيد حرية العمل أكثر من اللازم لكي يستفيد القائد من مبادرات وبديهيات المرؤوسين (غالباً ما تفرض القيود على طريقة

التنفيذ في إطار إرادة القائد الأعلى فقط عندما يكون ذلك جوهرياً للتنسيق مع باقي القوات).

ويضع القائد خطة مناورته موضعاً أين ومتى وكيف ينوي قيادة عمل قلب قواته لتنفيذ المهمة، وينبغي أن يوضح خلال فكرته للمناورة التنظيم العام لغرض نشر الموارد البشرية والمادية المتوفرة من أجل تحقيق أكبر فعالية قتالية ممكنة واضعاً باعتباره ضرورة التوازن بين الحاجة للسيطرة في أعلى وبين المبادرة من أدنى، وبين رغبة القيادة بتوظيف الموارد المتوفرة لخدمة الحاجة الكبرى لها وبين توفيرها محلياً بالقرب، ومتجنباً المسؤوليات المتقاطعة، وينبغي تقسيم السلطة بثبات ووضوح وبيان مراحل التنفيذ المتعاقبة وتوزيع المهام على القوات المرووسة، ويحدد فرضية أو فرضيتين لعمل العدو الأكثر احتمالاً مع أخذ جميع احتياطات الأمن الضرورية والكافية ضد جميع إمكانات العدو المحتملة.

وغالباً ما يكون القرار بحد ذاته ناقص يشتمل على شيئاً من الخطأ، ودور القائد أن يحاول أن يضعف هذه الصفة إلى أبعد حد والعمل على إنقاص حقل الإمكانيات حتى يصبح حقل احتمالات، لأن القائد إذا فشل في كشف أكثر الأفكار صحة فإنه يتبع أكثرها احتمالاً، لأن المعطيات ناقصة وكثيرة الأخطاء، لهذا من واجب القائد مضاعفة التفكير والتوقع وأن لا يعطي المجهود والصدفة فرصة غير مقبولة.

والقاعدة الثابتة أن يعطي كل عمل ثلثين للعقل والثلث الثالث للحظ، فإذا زاد القسم الأول كنا جبناً وإذا زاد الثاني أصبحنا متهورين. ولا يمكن الوصول إلى شيء ما دون الإيمان بالهدف ولا يمكن الوصول إلى شيء معقول دون النقد والتحليل وعندما يقلص حقل الممكن إلى أبعاده المحدودة.

وأخيراً ينبغي أن ندرك أن تقدير الموقف يتوج بالقرار ولا يستحسن تغيير القرار بعد أخذه بدون سبب قاهر ولكن ينبغي أن يواصل القائد إرادته وطاقته أثناء القتال حتى تحقيق الهدف وإنجاز المهمة، وبما أن تقدير الموقف عملية مستمرة لذلك تتطلب الظروف المتغيرة في مختلف الأوقات وخلال المراحل قراراً جديداً، وهذا يجعل الإصرار بعناد بقرار سابق له انعكاسات خطيرة كتأخير العمل وفقدان فرص العمل الحاسم وقد يسبب الفشل.

## المراجع:

١. القيادة في الحرب: مارثن فان كريفلد، ترجمة د. يزيد صايغ. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.
٢. تولي القيادة: فن القيادة العسكرية وعلمها: العقيد صامولين هيز. المقدم وليم توماس وآخرين. ترجمة سامي هاشم. المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الأولى.
٣. آراء في الحرب: الاستراتيجية وطريقة القيادة: أكرم ديري، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت - الطبعة الثانية.
٤. القيادة: الأسباب الذاتية للتنمية القيادية: جاسم بن محمد بن مهلهل الياسين، دار الدعوة للنشر والتوزيع. الكويت.
٥. الحرب الحديثة: دراسة تحليلية للرجال والأسلحة والنظريات: شيلفورد بيدويل، ترجمة المقدم الركن / مصطفى درويش، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الأولى.
٦. عناصر القوة القتالية: مارتن فان كريفلد، ترجمة د. يزيد صايغ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الأولى.
٧. فن ومنهج القيادة والاستراتيجية: مايك فريدمان، ترجمة أ. د. عبدالرحمن أحمد هيجان، مراجعة أ. د. نعيم حافظ عطية أبو جمعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٨. الذكاء والقيم المعنوية في الحرب: ج. جان بيريه، تعريب: أكرم ديرى، المقدم الهيثم الأيوبي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.
٩. إدارة الحرب: الجنرال ج. ف. س. فولر، تعريب وتعليق أكرم ديرى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت: الطبعة الثانية.
١٠. الفكر والحرب: جان غيتون، ترجمة: المقدم الهيثم الأيوبي، أكرم ديرى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت.
١١. حرب المباغته: العقيد البرت ميرغلن. ترجمة: المقدم بسام العسلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت. الطبعة الأولى.





## الإدارة العسكرية والقائد والقيادة

